

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARGARET NUNES COELHO

ANÁLISE DOS GRAUS DE PARTICIPAÇÃO DOS MEMBROS DA ORGANIZAÇÃO  
NA IMPLEMENTAÇÃO DA NBR ISO 9000

FLORIANÓPOLIS  
2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MARGARET NUNES COELHO

ANÁLISE DOS GRAUS DE PARTICIPAÇÃO DOS MEMBROS DA ORGANIZAÇÃO  
NA IMPLEMENTAÇÃO DA NBR ISO 9000

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área: Mídia e Conhecimento

Ênfase: Psicologia Organizacional

Orientador: Gregório Jean Varvakis Rados

FLORIANÓPOLIS  
2002

Margaret Nunes Coelho

**ANÁLISE DOS GRAUS DE PARTICIPAÇÃO DOS MEMBROS DA  
ORGANIZAÇÃO NA IMPLEMENTAÇÃO 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** da  
Universidade Federal de Santa Catarina.

Belo Horizonte, 19 de dezembro de 2002

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. David Ferreira Bomfin, Ph.D.  
Centro Universitário de Belo Horizonte  
Co-orientador

---

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Ph.D.  
*Universidade Federal de Santa Catarina*  
**Orientador**

---

Profa. Célia Bello, Dra.  
*Universidade Federal de Santa Catarina*

À minha mãe e aos meus irmãos, pelo incentivo.  
Ao David, pela colaboração e pelo apoio.

## AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Gregório Varvakis, pela orientação e paciência, tornando possível a realização deste trabalho.

Ao Prof. David Bomfin, pelas sugestões, pelos esclarecimentos e pelo apoio permanente.

À Prof. Célia Bello, pelas sugestões que aprimoraram o presente estudo.

À Vera Simone, pela revisão gramatical e disponibilidade para atender às emergências.

Aos diretores, gerentes e colaboradores das empresas onde a pesquisa foi realizada, um agradecimento especial pela receptividade e cordialidade com que disponibilizaram as informações necessárias, sem as quais este trabalho não aconteceria.

À amiga Gisela Garcia Moura, pelas leituras críticas e pelo incentivo.

À amiga Izabel Cristina, pelos “socorros” em momentos de aflição.

Ao Prof Adilson Coelho e ao Prof João Batista Vilas Boas da Universidade do Vale do Rio Doce – UNIVALE, que, de diferentes formas, contribuíram para a conclusão deste trabalho.

À Maria do Carmo Nogueira e Elvira Valeiras pela disponibilidade em tirar dúvidas quanto à formatação deste estudo.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina e à equipe de Pós-Graduação do Unicentro Izabela Hendrix, especialmente à Elaine e ao Marconi, pela ajuda prestada sempre que solicitados.

Aos meus pais, Dolores Aguiar Coelho e Dalmo Nunes Coelho (*in memoriam*), e aos irmãos, Rogéria, Virginia, Virgílio e Marcos, por acompanharem pacientemente esta trajetória, sempre estimulando e dando afeto.

E, sobretudo, a DEUS.

## RESUMO

COELHO, Margaret Nunes. **Análise dos graus de participação dos membros da organização na implementação da NBR ISO 9000**. 2002. 169f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O objeto de estudo desta pesquisa é a participação dos membros das organizações no processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, baseado nas normas NBR ISO 9000. O modelo de pesquisa visou levantar informações a respeito de dois aspectos específicos: (a) o grau em que executivos, gerentes/supervisores e colaboradores participam nos conteúdos do ciclo *Plan, Do, Check e Act* para a implementação das normas ISO, e (b) a similaridade entre os graus de participação de fato e os graus de participação desejada dos três níveis hierárquicos na tomada de decisão desse processo. Foram estudadas três empresas – uma construtora, um fabricante de equipamentos eletrônicos e uma empresa de engenharia de projetos e de tecnologia de material –, todas com sede na Grande Belo Horizonte. Ao final do trabalho, pôde-se identificar especificidades de como esses fatores vêm sendo gerenciados pelas empresas pesquisadas, revelando aspectos que indicam em quais etapas do PDCA tem havido maior ou menor poder de influência dos três níveis hierárquicos; bem como o desejo dessas categorias em aumentar, em manter ou em reduzir o grau de participação no gerenciamento do sistema.

Palavras-chave: graus de participação, ISO 9000, participação de fato e participação desejada.

## ABSTRACT

COELHO, Margaret Nunes. **Grades analysis about participation of organization members in the NBR ISO 9000. 2002.** 169f. Dissertation (Master in Production Engineering) – UFSC, Florianópolis.

The aim of this research is to determine the degree of participation of the organization members in the process of implementation of a quality management system based on the NBR ISO 9000. Two specific aspects were studied: (a) the degree of participation of the executives, managers/supervisors and employees during the Plan, Do, Check and Act process to the implementation of the ISO rules and (b) the difference between the actual and desired degrees of participation these members. Three organizations, located in the Belo Horizonte metropolitan area, were analysed: an building engineering company, an electronic device manufacture company and an engineering projects and material technology company. At the end of the research could be identified some particularities such as how these factors have being managed by the investigated companies, pointing out the correlation between the PDCA cycle and the degree of participation of each hierarchical level, as well as the desire of these members in raising, keep or reduce their degree of participation in the system management.

Key-words: grades of participation, ISO 9000, actual participation and desired participation.

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS .....	v
RESUMO.....	vi
ABSTRACT .....	vii
LISTA DE QUADROS e figuras.....	xi
LISTA DE TABELAS .....	xii
1 INTRODUÇÃO .....	14
1.1 Introdução.....	14
1.2 Justificativa e relevância do trabalho .....	17
1.3 Situação-problema.....	18
1.4 Objetivo do estudo.....	18
1.4.1 Objetivo geral .....	18
1.4.2 Objetivos específicos.....	18
1.5 Estrutura do trabalho .....	19
1.6 Definição de termos.....	20
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	21
2.1 Normalização: origem e importância .....	21
2.2 A normalização nas organizações industriais.....	22
2.3 Referências da evolução do processo de “normalização” nas organizações .....	25
2.4 Normas ISO 9000 e Gestão pela Qualidade Total.....	29
2.5 O processo de normalização hoje no mundo e no Brasil.....	33
2.6 Visão da participação no Sistema de Gestão da Qualidade.....	35
2.6.1 Abordagem de Azambuja .....	36
2.6.1.1 Abrangência da participação .....	37
2.6.1.2 Resultados esperados pela presença da participação .....	37
2.6.2 Abordagem de Oliveira .....	37
2.6.2.1 Abrangência da participação .....	38
2.6.2.2 Resultados esperados pela presença da participação .....	39
2.6.3 Abordagem de Reis e Mañas .....	39
2.6.3.1 Abrangência da participação .....	40
2.6.4 Abordagem de Campos.....	41
2.6.4.1 Abrangência da participação .....	42
2.6.4.2 Resultados esperados pela presença da participação .....	43
2.6.5 Abordagem da participação pela norma ISO 9001:94.....	43
2.6.6 Participação e os Círculos de Controle da Qualidade .....	46
2.7 Considerações sobre a participação dos trabalhadores nas organizações .....	47

2.7.1	Origem da participação.....	47
2.7.2	Concepções sobre os objetivos da participação.....	53
2.8	Críticas à participação no ambiente organizacional.....	66
2.9	Condicionantes da participação no ambiente organizacional.....	67
2.10	Considerações gerais.....	68
3.	DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	70
3.1	Introdução.....	70
3.2	Sistematização da pesquisa.....	71
3.2.1	Graus de participação.....	72
3.2.2	Níveis de participação.....	77
3.2.3	Participação de fato e participação desejada.....	82
3.3	Método.....	87
3.3.1	Considerações sobre o método.....	87
3.3.2	Questões a investigar.....	87
3.3.3	População e amostra.....	87
3.3.4	Instrumentos para coleta de dados.....	89
3.3.5	Teste dos instrumentos de levantamento de dados.....	90
3.4	Limitações da pesquisa.....	91
3.5	Considerações gerais.....	92
4.	APRESENTAÇÃO DOS DADOS E RESULTADOS.....	94
4.1	Introdução.....	94
4.2	Caracterização das organizações em estudo.....	94
4.2.1	Empresa A.....	95
4.2.2	Empresa B.....	96
4.2.3	Empresa C.....	97
4.3	Coleta de dados.....	99
4.4	Apresentação dos resultados.....	101
4.4.1	Atividades de “planejamento” para implementação do sistema ISO.....	102
4.4.2	Atividades de “Desenvolvimento” para implementação do sistema ISO.....	112
4.4.3	Atividades de “Checagem” para implementação do sistema ISO.....	117
4.4.4	Atividades de “Ação corretiva e preventiva” para implementação da ISO..	122
4.5	Restrições na coleta de dados.....	126
4.6	Considerações gerais.....	126
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	128
5.1	Introdução.....	128
5.2	Análise e interpretação dos resultados.....	130
5.2.2	Análise dos graus de participação dos executivos.....	131
5.2.2.4	Análise dos graus de participação dos executivos nos níveis de conteúdo da etapa de ação corretiva/preventiva do SGQ.....	134

5.2.3	Análise dos resultados referentes à participação dos gerentes/supervisores .....	137
5.2.3.1	Análise dos graus de participação dos gerentes/supervisores nos níveis de conteúdo da etapa de planejamento do SGQ.....	137
5.2.3.2	Análise dos graus de participação dos gerentes/supervisores nos níveis de conteúdo da etapa de desenvolvimento do SGQ .....	138
5.2.3.3	Análise dos graus de participação dos gerentes/supervisores nos níveis de conteúdo da etapa de checagem do SGQ.....	139
5.2.3.4	Análise dos graus de participação dos gerentes/supervisores nos níveis de conteúdo da etapa de ação corretiva/preventiva do SGQ .....	139
5.2.4	Análise dos resultados referentes à participação dos colaboradores .....	140
5.2.4.1	Análise dos graus de participação dos colaboradores nos níveis de conteúdo da etapa de planejamento do SGQ.....	140
5.2.4.3	Análise dos graus de participação dos colaboradores nos níveis de conteúdo da etapa de checagem do SGQ.....	143
5.2.4.4	Análise dos graus de participação dos colaboradores nos níveis de conteúdo da etapa de ação corretiva/preventiva do SGQ .....	144
5.3	Considerações gerais .....	146
6.	CONCLUSÃO .....	148
6.1	Análise conclusiva .....	148
6.1.1	Conclusão sobre os graus de participação dos executivos, gerentes/supervisores e colaboradores durante a implementação dos níveis de conteúdo do SGQ nas empresas pesquisadas. ....	148
6.1.2	Conclusão quanto ao método definido e aplicado para levantamento dos dados .....	152
6.2	Contribuições para futuros trabalhos .....	152
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	154
	APENDICE A.....	160
	APENDICE B.....	164

## LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1:	História da padronização industrial .....	24
Quadro 2:	Enfoques da participação .....	48
Quadro 3:	Dimensões da participação.....	60
Quadro 4:	Graus da participação segundo Bordenave .....	62
Quadro 5:	Relação entre os graus de participação de Bordenave e os desta pesquisa .....	75
Quadro 6:	Classificação dos graus de participação quanto ao poder de influência .....	76
Quadro 7:	Paralelo entre os níveis de participação de Bordenave e níveis de conteúdo desta pesquisa.....	78
Quadro 8:	Relação entre os elementos grau de participação e nível de conteúdo. ....	80
Quadro 9:	Relação entre o grau de participação, o nível de conteúdo e a hierarquia organizacional.....	81
Quadro 10:	Correspondência entre os elementos da pesquisa e os instrumentos de coleta de dados para identificar a participação de fato	83
Quadro 11:	Correspondência entre os elementos da pesquisa e os instrumentos de coleta de dados para identificar a participação desejada.....	85
Figura 1:	Interação entre fatores que compuseram a pesquisa: graus de participação, níveis de conteúdo do sistema de gestão da qualidade e categorias hierárquicas. Comparação entre a participação de fato e a participação desejada.....	129

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1a:	Participação dos executivos na definição da política e objetivos da qualidade.....	103
Tabela 2a:	Participação dos executivos no planejamento de recursos/investimentos e na definição das metas da qualidade ....	104
Tabela 3a:	Participação dos executivos na definição das diretrizes do Manual da Qualidade e dos procedimentos de sistema.....	105
Tabela 4a:	Participação dos executivos na definição/elaboração dos Procedimentos Operacionais/ou Instruções de Trabalho.....	105
Tabela 1b:	Participação do gerente/supervisor na definição da política e objetivos da qualidade .....	106
Tabela 2b:	Participação dos gerentes e supervisores no planejamento de recursos/investimentos e definição de metas da qualidade .....	107
Tabela 3b:	Participação dos gerentes e supervisores na definição das diretrizes do Manual da Qualidade e dos Procedimentos de Sistema.....	108
Tabela 4b:	Participação dos gerentes e supervisores na elaboração dos Procedimentos Operacionais/ou Instruções de Trabalho .....	108
Tabela 1c:	Participação dos colaboradores na definição da política e objetivos da qualidade .....	109
Tabela 2c:	Participação dos colaboradores no planejamento de recursos, investimentos e definição de metas da qualidade .....	110
Tabela 3c:	Participação dos colaboradores na definição das diretrizes do Manual da Qualidade e dos Procedimentos de Sistema.....	111
Tabela 4c:	Participação dos colaboradores na elaboração dos Procedimentos Operacionais/ou Instruções de Trabalho .....	112
Tabela 5a:	Participação dos executivos nos treinamentos para implantação das diretrizes ou tarefas operacionais .....	113
Tabela 6a:	Participação dos executivos na execução das atividades estabelecidas pelos documentos normativos .....	114
Tabela 5b:	Participação dos gerentes e supervisores nos treinamentos para implantação das diretrizes ou tarefas operacionais .....	114
Tabela 6b:	Participação dos gerentes e supervisores na execução das atividades estabelecidas pelos documentos normativos .....	115
Tabela 5c:	Participação dos colaboradores nos treinamentos para implantação das diretrizes ou tarefas .....	115
Tabela 6c:	Participação dos colaboradores na execução das atividades estabelecidas pelos documentos normativos .....	116
Tabela 7a:	Participação dos executivos nas inspeções, nas medições e no acompanhamento dos resultados .....	117
Tabela 8a:	Participação dos executivos nas análises dos resultados .....	118
Tabela 7b:	Participação dos gerentes/supervisores nas inspeções, nas medições e no acompanhamento dos resultados .....	119
Tabela 8b:	Participação dos gerentes e supervisores nas análises dos resultados.....	120

Tabela 7c:	Participação dos colaboradores nas inspeções, nas medições e no acompanhamento dos resultados .....	120
Tabela 8c:	Participação dos colaboradores nas análises dos resultados .....	121
Tabela 9a:	Participação dos executivos nas definições das disposições e ações corretivas .....	122
Tabela 10a:	Participação dos executivos nas definições de ações preventivas .....	123
Tabela 9b:	Participação dos gerentes/supervisores nas definições das disposições e ações corretivas .....	123
Tabela 10b:	Participação dos gerentes/supervisores nas definições de ações preventivas .....	124
Tabela 9c:	Participação dos colaboradores nas definições das disposições e ações corretivas .....	125
Tabela 10c:	Participação dos colaboradores nas definições de ações preventivas .....	125
Tabela 11:	Somatório dos percentuais dos graus 3, 4 e 5 de participação dos executivos nos níveis de conteúdo do PDCA.....	136
Tabela 12:	Somatório dos percentuais dos graus 3, 4 e 5 de participação dos gerentes/supervisores nos níveis de conteúdo do PDCA.....	139
Tabela 13:	Somatório dos percentuais dos graus 3, 4 e 5 de participação dos colaboradores nos níveis de conteúdo do PDCA.....	145

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Introdução

O sistema da qualidade ISO série 9000 é um modelo de gestão que vem ganhando espaço no ambiente organizacional desde o seu lançamento, na Suíça, em 1987. Em todos os continentes cresce, a cada dia, o número de empresas que optaram por esse sistema. Dados do nono ciclo do *The ISO Survey of ISO 9000 and 14000 Certificates* (GALBINSKI, 2001) indicam que ultrapassa em 343 mil o número de certificados emitidos hoje no mundo.

Conforme Santos (1995), a série ISO 9000 pode ser conceituada como um conjunto de normas que estabelecem diretrizes e requisitos mínimos para a gestão do sistema de uma organização, com o objetivo de garantir ou assegurar a qualidade dos seus produtos. Essas normas são genéricas, podendo ser implementadas em qualquer organização, independentemente de setor, porte ou natureza do bem ou serviço. Não têm caráter de obrigatoriedade, mas sim o propósito de determinar que aspectos o sistema deve abranger para garantir confiança aos seus clientes. Os requisitos e as orientações estabelecidas pelas normas ISO definem “o que” a empresa deve implementar para estruturar seus processos de maneira que esses funcionem integrados e sem lacunas. A ação que se busca é a de prevenção, para evitar erros, desperdício e insatisfação de usuários ou consumidores. Cada empresa tem a liberdade de definir “como” irá estabelecer e implementar esse sistema internamente, visto cada organização ser uma entidade única com seu funcionamento específico. Maranhão (1993, p. 23) acentua a importância ao atendimento dessas particularidades, dizendo ser fundamental “que o sistema reflita as exigências da norma ISO e que seja adequado à cultura da empresa”.

A ISO, como modelo de gestão, requer a identificação e o gerenciamento de diversas atividades do sistema; uma delas é a elaboração de documentação específica que comprove, perante clientes ou outras entidades, que a empresa tem

seus processos normatizados e que esses atendem aos requisitos estabelecidos pela norma. Oliveira (1994, p. 5) assim coloca a questão:

Ao implantar um sistema da qualidade, há a necessidade de atender a uma série de requisitos. Um dos roteiros mais conhecidos é a coleção de normas ISO 9000, onde estão discriminados de forma didática esses requisitos. A implantação do sistema da qualidade requer a elaboração de uma documentação específica. É através da documentação que uma empresa comprova perante seus clientes ou entidades certificadoras que está atendendo ao sistema da qualidade.

Além de prover confiança, é necessário que o sistema seja ao mesmo tempo estável e flexível, para incorporar mudanças, melhorias e inovações. É um modelo orientativo e não prescritivo, daí a sua possibilidade de universalização.

O que a organização deseja é aumentar a satisfação dos seus clientes e reconhecimento de que atende aos requisitos estabelecidos pelas normas ISO mediante uma certificação de conformidade emitida pelo próprio cliente ou por entidade credenciada. O certificado ISO 9000 é, então, o reconhecimento formal de que o sistema da qualidade da empresa está conforme as prescrições das normas ISO, e, como consequência, que a organização tem capacidade de produzir produtos/serviços que atendam às necessidades dos seus clientes.

Inúmeras vantagens ou benefícios podem ser conseguidos ao se implementar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) com a ISO 9000. Sobre este aspecto, Azambuja (1996, p. 3.) relaciona itens que incluem:

[...] melhoria no relacionamento com clientes, vantagem competitiva, aumento da eficiência nas comunicações internas, melhor treinamento de empregados, aumento da qualidade e da produtividade, melhoria do clima organizacional, redução de custos internos, melhoria da imagem junto aos clientes, abertura de novos mercados, aumento da participação no mercado, redução de prazos de entrega e de custos externos, e possibilidade real de redução dos preços dos produtos.

Apesar de todo o contexto promissor para se implantar a gestão da qualidade, conforme as diretrizes das normas ISO, é necessário manter-se alerta para a presença de conteúdos comportamentais que fogem a questões técnicas e que possam inibir o sucesso da implantação e manutenção do sistema, se negligenciados.

Um desses aspectos está relacionado à necessidade da participação e do envolvimento da alta administração ou direção. A norma define, como um dos

primeiros requisitos, as responsabilidades da direção, por achar, como considera Reis e Mañas (1995), que o proprietário ou o principal executivo deve ser o primeiro a compreender a importância e a abrangência das normas, para exercer com consistência e disciplina a implementação do sistema. Esse fator é tão necessário que está contido nas normas NBR ISO 9000 como um requisito mandatório, ou seja, como uma diretriz que a organização obrigatoriamente deva implementar.

Além disso, autores como Oliveira (1994), Campos (1999) e Azambuja (1996) defendem a participação não só da direção, mas também dos demais níveis hierárquicos na sistematização do processo normativo. Dentre os autores citados, Oliveira (1994, p.35) observa os seguintes aspectos sobre a participação:

Para que um sistema de informações seja implantado com sucesso, é necessária a participação de todos na geração das informações, na elaboração dos diversos tipos de documentos. É imprescindível que as pessoas estejam comprometidas. Esse processo de comprometimento é iniciado pelo envolvimento e pela participação na elaboração. A pessoa que participa tende a colaborar mais na utilização e manutenção. No caso de procedimentos e instruções operacionais, o consenso é essencial. Isso é conseguido com a participação de técnicos e operários, em grupos de trabalho para a elaboração e discussão dos procedimentos.

Mediante a opinião de Oliveira (1994), observa-se que, para conseguir envolvimento e maior comprometimento do corpo funcional, é preciso que a organização adote estratégias que promovam a participação de todos no processo e que valorizem o conhecimento dos executantes sobre as atividades que desenvolvem no seu dia-a-dia de trabalho. Campos (1999, p. 3), que prefere o termo padronização<sup>1</sup> à normalização, compartilha da opinião de Oliveira (1994) ao dizer: “Padronizar é reunir as pessoas e discutir o procedimento até encontrar aquele que for melhor, treinar as pessoas e assegurar-se de que a execução está de acordo com o que foi consensado”. Considera erro ter um departamento especializado que centralize e se responsabilize por gerenciar e documentar todos os processos do sistema.

O que esses autores sugerem é que o processo de certificação ISO 9000 em si, ao estabelecer e implementar ações e procedimentos documentados, pode trazer benefícios mensuráveis às empresas quanto à eficácia e eficiência dos processos.

---

<sup>1</sup> Padronização e normalização aparecem neste trabalho, ambos, com o significado de processo no qual se estabelecem padrões ou normas, para uso comum, em atividades de natureza repetitiva.

Contudo é necessária a participação de todo o corpo funcional da empresa, para que mudanças ocorram e que o sistema se mantenha de maneira evolutiva.

Dada a importância conferida ao processo participativo ao se implantar um Sistema de Gestão da Qualidade pelas normas ISO, é interesse deste estudo fazer uma análise de como a participação tem estado presente no decorrer do planejamento, da implantação e da manutenção desse sistema, em empresas que já obtiveram a certificação pelas normas NBR ISO série 9000:94.

## **1.2 Justificativa e relevância do trabalho**

Este trabalho tem como objetivo fazer uma análise de como as empresas que já se certificaram, e que até o momento mantêm essa certificação, vêm tratando a participação nas diversas etapas do processo de implementação das normas NBR ISO 9000. A análise abrange dimensões específicas, como: qual o 'grau de participação' dos membros da organização nas decisões referentes ao Sistema de Gestão da Qualidade da empresa, e em qual 'nível de conteúdo' os indivíduos participam, considerando a posição hierárquica que ocupam na estrutura funcional da corporação.

Ao observar que a participação da alta direção, de acordo com as normas ISO, é um requisito para a certificação do sistema, e que a participação de todos os membros da empresa em atividades de treinamento aparece também como outro requisito mandatório, acredita-se que um estudo abrangente sobre como a participação ocorre na implementação desse processo seja pertinente, pois a visão das normas é de uma gestão sistêmica, em que as partes envolvidas estejam em interação permanente, não podendo uma ser menos importante que a outra.

Um segundo argumento que reforça a escolha da participação para um estudo dentro do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9000 é o fato de que a certificação de empresas continua a crescer no mundo, tanto no que se refere à série 9000, voltada para gestão da qualidade, quanto à série 14000, de gestão ambiental. Acredita-se, então, que a linha de pesquisa adotada possa trazer contribuição para consultores que orientam a implementação dessas normas nas organizações, bem como para dirigentes que lideram o processo, como auxílio ao entendimento dessa questão, que, em muitos momentos, surge em propostas e

intenções, mas que nem sempre se faz presente de forma expressiva em ações propriamente ditas.

### **1.3 Situação-problema**

A norma ISO 9000 é um sistema de gestão contemporâneo, que define ações a serem implementadas na organização, as quais inserem todos os níveis hierárquicos do sistema que se almeja certificar. Como inclui em suas diretrizes ações que afetam todo o universo funcional, o problema que se configura está ligado à investigação sobre: qual o poder de influência e/ou o grau de participação que as diferentes categorias hierárquicas de uma organização têm nas definições dos diversos níveis de conteúdos estabelecidos para atender às recomendações da NBR ISO 9000 durante a sua implementação?

### **1.4 Objetivo do estudo**

#### 1.4.1 Objetivo geral

O objeto do presente estudo é identificar e analisar os graus de participação dos membros da organização em cada nível de conteúdo da implementação do sistema ISO 9000, considerando a posição que ocupam na estrutura hierárquica da organização.

#### 1.4.2 Objetivos específicos

1. Analisar as variações ocorridas em grau de participação para cada nível de conteúdo do sistema, e a relação existente com a posição que os membros da organização ocupam na estrutura hierárquica da empresa (executivos, gerentes/supervisores e colaboradores);
2. Comparar os graus em que os indivíduos têm participado do sistema ISO – participação de fato – com os graus em que têm vontade de participar – participação desejada – das três categorias funcionais.

## 1.5 Estrutura do trabalho

O presente estudo está estruturado em seis capítulos, aqui sumarizados:

Uma introdução ao tema, no capítulo inicial, faz referência ao Sistema de Gestão da Qualidade série ISO 9000, como um modelo em uso por países dos cinco continentes, inclusive pelo Brasil. Introduz o conceito, o objetivo e as principais premissas desse sistema. Resumidamente é exposta a visão de alguns teóricos da qualidade para que a implantação da ISO se processe de forma participativa, envolvendo todo o corpo funcional. A justificativa do trabalho, seus objetivos e estrutura encerram o capítulo.

O Capítulo 2 traz um histórico do processo de normalização até os dias atuais, assim como apresenta a evolução da filosofia da qualidade e a inserção do sistema ISO nesses dois contextos. Sobre a participação no ambiente organizacional, são apresentados conceitos, teorias, formas, abrangência e resultados de estudos realizados sobre determinados aspectos do processo participativo, além de uma abordagem da participação, sob o ponto de vista de teóricos da qualidade, mediante obras que abordam formas de interpretar e implementar as normas ISO 9000.

O Capítulo 3 apresenta, de forma detalhada, o método utilizado para a identificação dos aspectos da participação, definidos como foco da pesquisa e articulados com os pressupostos teóricos e os objetivos deste estudo. O capítulo contém informações sobre identificação e caracterização das empresas participantes do estudo e limitações desta pesquisa.

Já o Capítulo 4 apresenta os dados coletados e os resultados do estudo, e o Capítulo 5 complementa essa parte do trabalho, fazendo uma análise desses resultados, comparando-os com o que se objetivou investigar.

O Capítulo 6 encerra a pesquisa, expondo algumas conclusões e apresentando questões que podem sugerir futuros trabalhos.

## 1.6 Definição de termos

NBR ISO 9000: denominação brasileira para as normas que compõem a série internacional das normas ISO 9000.

Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ: sistema de gestão para dirigir e controlar uma organização ou conjunto de elementos inter-relacionados com políticas e objetivos voltados para a qualidade. (NBR ISO 9000:2000)

Qualidade: "Totalidade de características de uma entidade que confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas". (NBR ISO 8402:1993)

Manual da Qualidade: "documento que especifica o sistema de gestão da qualidade de uma organização". (NBR ISO 9000:2000)

Procedimentos de Sistema: documento normativo de abrangência ampla, que trata de cada um dos requisitos da norma, ou de requisitos cujo conteúdo afeta outros processos do sistema.

Instrução de Trabalho: "documento que fornece informações de como realizar processos e atividades de forma consistente". (NBR ISO 9000:2000)

Alta direção ou Alta Administração: pessoa ou grupo de pessoas que dirige e controla uma organização no mais alto nível da estrutura hierárquica.

Grau de participação: grau de influência que os indivíduos têm no processo de decisão organizacional, podendo variar de uma influência mínima, como receber informações, até o grau máximo, quando têm autonomia para tomar as decisões.

Nível de participação ou nível de conteúdo: refere-se aos conteúdos das etapas do ciclo *Plan, Do, Check, Act* nos quais os indivíduos participam.

Executivos: grupo formado pelos dirigentes da organização (podendo ou não ser proprietários/acionistas). É o nível hierárquico de maior poder decisório da empresa.

Gerentes e/ou supervisores: membros da organização que ocupam formalmente cargos/funções de gerenciamento, coordenação e supervisão situados na estrutura organizacional entre a direção e o pessoal operacional.

Colaboradores: membros da organização, que na hierarquia funcional estão abaixo da gerência de nível médio.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Normalização: origem e importância

O processo da normalização tem feito parte da história da evolução do homem, que, independentemente de cultura, crença e religião, ao longo de sua existência, tem utilizado mecanismos que buscam organizar, sistematizar ou ordenar o meio em que vive, com o intuito de favorecer a sua existência pessoal e coletiva. Assim, podem-se encontrar exemplos da normalização fazendo parte do cotidiano da vida humana, desde a Antigüidade. A partir do instante em que o homem assumiu sua condição de ser social, apareceu a necessidade de estabelecer normas, regras, leis e soluções diversas que beneficiassem todos e viabilizassem a vida em grupo.

Di Polito e Talavera (1995) e Umeda (1997) ilustram com os seguintes casos o uso da normalização através dos tempos: o estudo de objetos pré-históricos, pertencentes a antigos oleiros, mostra que já era empregada a unificação e a padronização no desenvolvimento e na confecção de vários utensílios. Vários povos e culturas antigas são hoje identificados por meio de objetos e desenhos em cavernas e urnas mortuárias.

A medição do tempo, através do relógio de sol, o aparecimento do sistema de números e algarismos, e a invenção da imprensa por Guttenberg, no século XVI, citados por Di Polito e Talavera (1995), são outros bons exemplos de normalização, cujo significado é estabelecer uma forma unificada ou padronizada para realizar ou avaliar algo. Sobre a invenção da prensa tipográfica, esses autores colocam:

Essa invenção foi muito bem pensada, pois Guttenberg teve o cuidado de levar em conta a normalização. Todas as letras possuíam um pequeno entalhe uniformizado para que o tipógrafo pudesse, somente pelo toque, saber se a letra estava ou não na posição correta. Além disso, as letras ficavam numa ordem predeterminada nas caixas. Esse sistema de tipografia é utilizado até hoje. ( DI POLITO e TALAVERA ( 1995, p.101)

Também são empregadas até hoje as unidades de medidas internacionais como metro, quilograma, litro, etc. O que se observa é a presença da normalização

das mais variadas formas auxiliando o homem nas suas atividades básicas de sobrevivência, convívio e evolução.

## **2.2 A normalização nas organizações industriais**

Nas organizações, à medida que a atividade industrial começou a crescer e a se diversificar, saindo da produção de peças individualizadas para a fabricação em maior escala, advieram modificações significativas no processo produtivo e, com elas, a necessidade de mecanismos que facilitassem o gerenciamento desse novo modelo. “Com a fabricação de um mesmo produto em grande quantidade, surge uma variedade de formas e tamanhos desses produtos e componentes” (Di Polito e Talavera, 1995, p. 103). Com isso o uso de normas permitiu que indústrias reduzissem a variedade de produtos e componentes, a fabricação de peças inadequadas e os itens em estoque, trazendo, como consequência, redução nos custos operacionais.

A busca por formas de execução do trabalho com maior eficiência e produtividade é, segundo Motta e Pereira (1983, p. 17), o princípio fundamental que rege a vida das organizações, cuja “eficiência – ou pelo menos a procura de eficiência – é uma condição de existência”.

Por esse enfoque, o que se apresenta ao longo da história das organizações é a busca constante por melhores métodos e resultados produtivos, como base de sustentação do setor econômico.

O uso de normas e padrões, como modelo para conferir maior eficiência e produtividade às organizações, tem como base filosófica, segundo Motta (2001), a corrente de pensamento do racionalismo, que se inicia no século XVII com Descartes, e atinge maior força no século XVIII, chegando às ciências naturais e às ciências sociais no século seguinte.

Diversas são as possibilidades de apresentar, historicamente, o caminho percorrido pela instituição de padrões e normas nas indústrias e, posteriormente, nos demais setores organizacionais. Neste estudo, será mostrada a história da padronização/normalização, através do quadro de Umeda (1997). Essa escolha deve-se ao fato de o modelo descrito pelo autor permitir uma visualização das etapas e dos principais fatores que propiciaram saltos evolutivos nos processos

normativos. Descrição detalhada de alguns desses marcos históricos é apresentada, em seguida, para propiciar uma visão histórica do processo da padronização industrial.

O Quadro 1, como diz Umeda (1997), mostra, cronologicamente, a história da normalização, que, passa da padronização por peças à de produtos, e, em seguida, à de processos, incluindo aspectos menos concretos como tempos e movimentos para execução das atividades. Também aparece a padronização da linha de produção em fluxo e sua ampliação em termos de abrangência: inicia-se no individual, passa a âmbito nacional e culmina com sua institucionalização internacional.

### Quadro 1: História da padronização industrial

	(Europa)	Era industrial manual. Fábrica por ajuste. A coisa real feita por operário experiente – Autocontrole	Período nascente
1750 Revolução Industrial	(Inglaterra)	<i>Henry Maudslay</i> (1731 ~1831) – Criação de um parafuso intercambiável por meio de uma base de lâmina deslizante no torno.	Padronização em nível individual
	(EUA)	<i>Eli Whitney</i> (1765~1814) (E.U.A) – Produção de rifle pelo princípio da intercambialidade.	
1800	(EUA)	<i>Frederic W Taylor</i> (1856 ~1915) – Início da padronização no método de execução do trabalho, com pesquisa e medição de tempos e movimentos.	Padronização em nível da empresa
	(EUA)	<i>Henry Ford</i> (1863 ~1947) – Adoção do sistema de operação em fluxo, pela simplificação de materiais e métodos.	
	(EUA)	<i>Alfred P. Sloan Jr.</i> (1875 ~1966) – Estratégia do mercado por um único modelo de carro. Padronização de mais de um modelo de carro.  Convenção do metro (1875)	
1900	(EUA)	Início do estabelecimento das entidades de padronização mediante a criação da American Society for Testing and Materials (ASTM) e Society of Automotive Engineers (SAE) – (1902) IEC (1908) –International Electrotechnical Commission: instituição de normas internacionais em relação à tecnologia elétrica.	Padronização em nível de entidade
		Criação da Associação de Norma Industrial (1918) – >British Standards Institution–BSI (1931)	
	(Inglaterra)	Início do estabelecimento de norma nacional, seguido por França, Alemanha, EUA e Japão (JIS,1921)	Padronização em nível nacional
		ISA (1926) - >International Federation of the National Standardzaging Associations.	
	Internacional	ISO (1947) – Início do estabelecimento de padrão internacional.  Instituição do código padrão (1979). Instituição da série ISO 9000 (1987). Instituição da série ISO 14000 ( 1996)	Padronização em nível internacional

Fonte: Adaptado de UMEDA, M. 1997.

### 2.3 Referências da evolução do processo de “normalização” nas organizações

No início do século XIX, Eli Whitney, conforme contextualizado por Morgan (1996), acompanhando o movimento da época de identificar maneiras “que poderiam levar a organização a uma gestão eficiente do trabalho”(MORGAN, 1996, p.26), demonstrou como armas poderiam ser montadas por meio de uma série de partes intercambiáveis, utilizando a padronização dos componentes para que o ajuste entre as partes pudesse acontecer.

No final do século XIX, nos Estados Unidos, segundo Silva (1987), Frederic W. Taylor (1856~1915) se ocupou em observar o trabalho nas fábricas e em estabelecer maneiras de medi-lo, definindo, a partir de tal aferição, padrões de tempos e movimentos para maior rendimento na atividade produtiva. Taylor partiu do princípio de que poderia haver um padrão de trabalho para os operários seguirem ou uma maneira de executar as tarefas que fosse a mais produtiva, que propiciasse o menor índice de desperdício de tempo, material, esforço físico e de produção, a fim de maximizar a eficiência do processo produtivo, conforme Motta (2001, p. 7) descreve:

Segundo Taylor existe uma única maneira certa, que descoberta e adotada, maximizará a eficiência do trabalho.

A forma de descobri-lo é analisar o trabalho em suas diferentes fases e estudar os movimentos necessários à sua execução de modo a simplificá-los e reduzi-los ao mínimo.

Além disso, serão realizadas experiências como movimentos diferentes, cuja duração será medida até que se encontre a maneira mais rápida (MOTTA, 2001).

Tractenberg (1999) sintetiza que, para o taylorismo, “a organização era encarada como máquina, um sistema fechado cujas tarefas complexas deveriam ser parceladas, uniformizadas e otimizadas ao máximo visando o aumento da produtividade”. (TRACTENBERG 1999, p. 16).

Além da procura do melhor meio e do melhor momento para se executar cada atividade, Taylor, de acordo com Silva (1987, p. 21), também estabeleceu nova divisão do trabalho entre a administração e os trabalhadores. Sobre a responsabilidade da administração expõe que cabia a ela encontrar os melhores meios de realizar as diferentes operações ou movimentos, de planejar e colocar à

disposição, no momento e no local próprio, as quantidades adequadas de material, as instruções operacionais e os equipamentos para os trabalhadores executarem suas tarefas. Aos operários, esclarece Morgan (1996), cabia somente executar os trabalhos solicitados, que eram simplificados em grau máximo; os homens eram tidos como “mãos” ou “força de trabalho” para fazer funcionar a máquina organizacional. Sobre essa divisão do trabalho Morgan (1996, p.34) coloca: “O princípio de separar o planejamento e a organização do trabalho da 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”.

Embora o modelo Taylorista tenha aumentado de forma expressiva a produtividade das organizações, Morgan (1996) ressalta que tal modelo também provocou reações adversas na sociedade americana pela sua ênfase exclusiva no processo produtivo, negligenciando por completo o fator humano. O homem foi reduzido a uma condição de autômato, na qual, por desenvolver tarefas fragmentadas e desqualificantes, “seriam baratos, fáceis de treinar, fáceis de supervisionar e fáceis de substituir”. (MORGAN, 1996, p. 34). Apesar das críticas a esse modelo, Morgan<sup>2</sup> pontua que durante anos esse enfoque tem sido “ampliado e redefinido de muitas formas” nas organizações.

Henry Ford (1863~1947), nos EUA, trabalhou para aumentar a eficiência industrial, instituindo a produção em série em linhas de montagem, conforme descrição de Maximiano (2000). A progressão do produto por meio do processo produtivo era padronizada, planejada e ordenada em seqüência, de forma a gerar maior quantidade por unidade de tempo com menor custo. Para Tractenberg (1999, p. 17), “a divisão, especialização e racionalização da força de trabalho foram levadas ao extremo com o fordismo”.

O sociólogo alemão Max Weber, autor clássico da Administração e profundo estudioso das organizações, segundo Wood (2000, p. 98), “observou o paralelo entre a mecanização da indústria e a proliferação das formas burocráticas de organização”, considerando que, da mesma forma que as máquinas rotinizam a produção, a burocracia rotiniza os homens. As organizações, ou organizações burocráticas, receberam ênfase do autor em um de seus estudos, cujas

---

<sup>2</sup> G. Morgan. Op. cit. p.34

características, de forma reduzida, são apresentadas em três aspectos básicos: caráter formal, impessoal e legal.

Sobre o aspecto formal das organizações burocráticas descritos por Weber Motta e Pereira ( 1983, p. 29 ) expõem:

O formalismo da burocracia expressa-se no fato de que a autoridade deriva de um sistema de normas racionais, escritas e exaustivas, que definem com precisão as relações de mando e subordinação, distribuindo as atividades a serem executadas de forma sistemática, tendo em vista os fins visados.

O caráter impessoal da administração burocrática, de acordo com Motta e Pereira (1983), está no fato de que o poder não deriva da personalidade do indivíduo, mas da norma que cria os cargos e descreve de maneira detalhada como as tarefas devem ser executadas para que a organização alcance seus objetivos. “Dentro de uma burocracia, no seu estado mais puro, não há lugar para sentimentos, para favoritismo, para gratidão, para as demonstrações de simpatia e antipatia” (MOTTA e PEREIRA, 1983, p. 33). Na administração burocrática, conforme expõem os autores, o que deve prevalecer é a objetividade e a imparcialidade alferida pelas normas instituídas. No que diz respeito ao aspecto “legal”, Motta e Pereira (1983) descrevem que as organizações seriam dirigidas por administradores profissionais, admitidos por competência técnica e não por indicação ou parentesco. Assim, observa-se que a normalização/padronização aparece nas organizações burocráticas como ferramenta básica de eficiência administrativa, devendo ser seguida por todos, para dar confiança e possibilidade de repetição ao sistema.

Morgan (1996) assinala que a busca por melhor eficiência do processo produtivo continua ao longo do século XIX, sendo várias as tentativas feitas para promover “as idéias que poderiam levar a organização a uma gestão eficiente de trabalho” ( MORGAN, 1996, p. 16).

A normalização, como ferramenta para conferir confiabilidade aos processos e eficiência ao sistema, segundo a Confederação Nacional das Indústrias – CNI (1996, p. 6), ganhou impulso significativo nas organizações em 1946, quando na Europa 25 países criaram a International Organization for Standardization – ISO.

Umeda (1997, p. 8) coloca que, como entidade, a ISO foi fundada com o objetivo de desenvolver e promover a padronização em escala internacional para ampliar a cooperação entre os países “em atividades voltadas para o conhecimento,

a ciência, a tecnologia e a economia, facilitando o intercâmbio internacional de mercadorias e serviços”.

Nos Estados Unidos, ao final da década de 50, informa a CNI (1996, p. 6) “foi aprovada pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos a primeira norma sobre requisitos de programas de qualidade (MIL – Q-9858), que tinha como finalidade avaliar os sistemas de qualidade de seus fornecedores”, com o objetivo de assegurar o desempenho de seu complexo industrial mediante a melhor qualidade na aquisição de material.

Dois aspectos podem ser observados com a institucionalização dessas normas: primeiro, a ampliação do nível de abrangência do processo normativo, que passa a ter caráter nacional; segundo, o estabelecimento de diretrizes e regras não de uma organização para o seu próprio processo de fabricação e sim de um comprador (no caso, as Forças Armadas americanas) para as empresas que lhe forneciam equipamentos, armas ou componentes.

Na década de 70, conforme o exposto pela CNI (1996), a entidade inglesa *British Standard Institute – BSI*, por solicitação do governo britânico, lançou uma série de normas chamadas BS 5750, de ordem genérica, abrangendo outras categorias industriais, nas quais sugeriam procedimentos administrativos gerenciais adequados para assegurar a qualidade dos bens produzidos nas empresas. Segundo essa mesma publicação da CNI, o governo inglês lança em 1982, por meio de um “*White Paper*”, proposta sobre uma visão nacional para a normalização de processos industriais, visando à qualidade e à competitividade internacional.

A BS 5750 introduziu a avaliação independente ou “de terceira parte”, como forma de verificar se a qualidade do sistema organizacional atendia às orientações contratuais estabelecidas entre os clientes e os seus fornecedores. Esse aspecto é contextualizado pelo Bureau Veritas (1997, III-4)

Esta 1ª versão da BS-5750 não foi somente utilizada como um instrumento contratual entre clientes e fornecedores. Além disso o BSI introduziu o esquema de registro de 3ª parte, através do qual, como organização independente, registrou companhias que estavam em conformidade com os requisitos das partes apropriadas destas normas, em nome de todos os clientes, atuais e potenciais.

Além dos Estados Unidos e da Inglaterra, outros países também desenvolveram sistema de normas para orientar e prover maior confiança nos acordos comerciais. O fato de cada país estar desenvolvendo um sistema de normas

próprio estava causando problemas, conforme aponta Reis e Mañas (1995); as normas das diferentes nações não eram compatíveis entre si, o que passou a dificultar a comercialização das empresas com fornecedores que não tinham a mesma nacionalidade. E foi assim, em função do crescimento e da evolução do processo de normalização, que se constituiu o *Technical Committee 176*, ou TC 176, em Genebra, dentro da já existente *International Organization for Standardization* – ISO, para produzir normas internacionais relativas à qualidade.

Em 1987, conforme registram Reis e Mañas (1995), surge a série ISO 9000, que faz parte de um conjunto maior de normas técnicas, e tratam exclusivamente da questão da qualidade. Essas normas chegaram ao Brasil em 1990, onde são denominadas NBR ISO 9000. Desde o seu lançamento, passaram por duas revisões globais: a primeira, em 1994; a segunda, em dezembro de 2000. Essas revisões já eram previstas pelo protocolo ISO, que definiu a necessidade de todas as normas internacionais passarem por uma reavaliação a cada cinco anos.

Com a revisão de 1994, a série ISO 9000 foi expandida substancialmente, contendo modelos para seleção, uso e aplicação das normas (ISO 9000-1, ISO 9000-2, ISO 9000-3 e ISO 9000-4); modelos de gestão da qualidade e elementos do sistema da qualidade (ISO 9004-1; ISO 9004-2, ISO 9004-3 e 9004-4), e três modelos de garantia da qualidade, que certificam os sistemas das empresas (ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003).

Com a revisão de 2000, houve uma consolidação das normas ISO 9001, 9002 e 9003 em um único padrão de norma de gerenciamento do sistema da qualidade.

## **2.4 Normas ISO 9000 e Gestão pela Qualidade Total**

Existe, também, outra descrição histórica do trajeto percorrido pelas organizações na busca por melhores resultados econômicos, em que o princípio da “Qualidade” é o fio condutor de uma evolução paradigmática no universo organizacional e no qual o processo de normalização está presente de forma decisiva.

Motta e Pereira (1983) chamaram a atenção para a questão da “eficiência” (produtividade) como princípio básico, inerente às organizações; no entanto, na descrição que se segue, a ISO série 9000 é contextualizada dentro da filosofia da

“Qualidade”, que é outro aspecto básico das organizações contemporâneas. Dificilmente se pode separar esses dois elementos, quando se busca a efetividade das organizações. É a conjugação dos dois que confere excelência e competitividade às organizações nos mercados atuais.

As normas ISO são consideradas uma etapa da evolução da filosofia da qualidade, conforme é comentado por Azambuja (1996, p. 27): “Em uma visão global, a normalização interage com todos os componentes de um Sistema de Gestão Empresarial fundamentado na filosofia da Qualidade Total”.

E complementa:

Dentro da filosofia da Qualidade Total, as atividades relacionadas à geração e ao controle de documentos, tais como norma (padrões), têm relevância fundamental, pois são referências para a busca sistêmica da qualidade, especialmente pela sua inter-relação com os aspectos humanos de gestão da organização. (AZAMBUJA, 1996, p. 27)

Historicamente, alguns autores como Maximiano (2000) e Barçante (1998) traçam a evolução da qualidade até os dias atuais através de períodos ou eras.

- 1- Era da Inspeção: Barçante(1998) apresenta a filosofia da qualidade como tendo início no Ocidente com as atividades de inspeção ao final do processo produtivo, realizada para impedir que produtos defeituosos chegassem às mãos dos compradores/consumidores. Nessa Era, a preocupação principal é com a uniformidade do produto, ou seja, “é separar o produto bom do produto defeituoso por meio da observação direta” (Maximiano, 2000, p. 193). Antes disso, numa fase pré-industrial, de acordo com Garvin (1992), os mestres e os artesãos é que se ocupavam de auto-inspecionar o trabalho, para que os produtos saíssem sem defeito e atendessem aos seus compradores.
- 2- Era do Controle Estatístico da Qualidade: Como evolução do sistema de inspeção, surge o Controle Estatístico da Qualidade, em que técnicas de controle estatístico foram introduzidas para buscar as causas dos problemas no final da produção, reduzindo o custo das inspeções, como expõe Oliveira (1997, p. 19): “A partir da década de 20, foram introduzidas técnicas de controle estatístico da qualidade, o que fez baixar os custos de inspeção e possibilitou o conhecimento sistemático das causas dos problemas encontrados na produção”. Mais tarde, conforme esse mesmo autor, adveio o Controle Estatístico de Processo, fruto do desenvolvimento da indústria aeronáutica, que, após a II Guerra Mundial,

difundiu o controle estatístico durante várias etapas do processo, englobando projeto, produção e acabamento.

- 3- Era da Garantia da Qualidade : a Garantia da Qualidade, na qual as normas do sistema ISO são modelo, surge, conforme o Bureau Veritas (1997), prescrevendo uma forma de gerenciar mediante a normalização de todos os processos que interferem na qualidade, desde o fornecimento de matéria-prima até a utilização do produto pelo cliente. Com a garantia da qualidade, segundo Garvin (1992, p. 13) “[...] a qualidade passou de uma disciplina restrita e baseada na produção fabril para uma disciplina com implicações mais amplas para o gerenciamento”. Maximiano (2000) expõe que a ênfase está no sistema como estratégia para garantir a qualidade tanto de produtos quanto de serviços, e Garvin (1992) acrescenta que o objetivo fundamental é a prevenção, porém com conteúdos e instrumentos além da estatística, como a quantificação dos custos da qualidade, o controle total da qualidade, a engenharia da confiabilidade e o programa denominado zero defeito.

O aparecimento das normas ISO dentro desse período de garantia da qualidade é contextualizado por Reis e Mañas ( 1995, p. 58):

A necessidade de as empresas terem um Sistema da Garantia da Qualidade implantado, que dê confiabilidade ao cliente de que o produto é fabricado de acordo com as especificações previamente aceitas ou acordadas, levou os países europeus a criarem uma série de normas de garantia da qualidade, hoje mundialmente aceitas e conhecidas como as Normas Internacionais série ISO 9000.

- 4- Era da Gestão da Qualidade Total: a Gestão pela Qualidade Total – GQT engloba a Garantia da Qualidade e introduz um modelo de gestão, baseado na participação de todos os membros da organização, conforme nos aponta o conceito descrito nas normas ISO 8402: (1994, p. 6)

Gestão da qualidade total: modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros, visando o sucesso ao longo prazo, através da satisfação do cliente e dos benefícios para todos os membros da organização e para a sociedade.

Ambos, GQT e SGQ, são formas de implantar um sistema de qualidade nas empresas. Oliveira (2001) aponta algumas diferenças desses dois modelos, aqui resumidos em três pontos: o primeiro diz respeito ao fato de as normas certificáveis

da série ISO excluírem do seu sistema setores como os administrativo, financeiro, meio ambiente, marketing e segurança industrial, ao passo que a GQT abrange todos os processos da organização. Outro aspecto é quanto à grande importância que a Gestão da Qualidade Total confere à participação dos empregados no programa, enquanto a ISO, segundo Oliveira (2001, p. 79),

Preocupa-se mais com o sistema da qualidade, com a organização como um todo, com a documentação. A parte humana não é tratada na norma a não ser no item treinamento. Na revisão do ano 2000 foi incluído o aspecto de conscientização do empregado em relação a suas obrigações.

Um terceiro aspecto é que as normas ISO definem como cliente o comprador, ao passo que, no GQT, empregados, acionistas e a sociedade como um todo também são considerados partes interessadas do sistema. Além dessas diferenças, o autor cita a presença das auditorias como fator de grande importância para o sistema ISO, mas que no GQT não é previsto.

Segundo Wood (2000, p. 163), as normas ISO constituem uma espécie de “guia de boas maneiras” com o qual as organizações devem tomar cuidado quanto à sua implementação, para que, ao invés de ser um sistema que eleve o padrão de competitividade e qualidade da empresa, não se torne um instrumento que engesse o sistema, que fossilize práticas e negligencie aspectos fundamentais, como a criatividade, a flexibilidade e a melhoria contínua. Assinala o autor que um aspecto que pode favorecer esse risco talvez seja o fato de as “normas ISO se assentarem sobre um paradigma organizacional superado, fundado em normas e procedimentos documentados (WOOD, 2000, p. 163). E observa que organizações com tendências burocráticas tendem a fazer da norma uma “camisa-de-força”; por outro lado, organizações com sistemas pouco estruturados podem beneficiar-se desse padrão normativo. Complementando, Silveira (2000) relata que diversas empresas têm encontrado nas normas ISO 9000:94 um modelo eficaz para fazer frente aos desafios do mercado atual, assim como têm melhorado a relação capital-trabalho; no entanto, existem queixas relacionadas à perda da eficiência organizacional, ao aumento da burocracia interna e dos custos associados, à diminuição da perda da integridade do sistema e do foco no cliente. Para Silveira (2000), a causa desses problemas pode ser a visão míope de alguns que adotam as normas, vendo-as

somente como um conjunto de itens ou requisitos estanques e não como um modelo de gestão sistêmica.

## **2.5 O processo de normalização hoje no mundo e no Brasil**

No Brasil, em 1990, as normas NBR ISO 9000 foram lançadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT; porém, conforme dados da Confederação Nacional das Indústrias – CNI (1996), já nas décadas de 70 e 80 podia-se encontrar alguns requisitos do SGQ, baseados nas experiências internacionais, sendo introduzidos progressivamente em empresas estatais, notadamente das áreas nuclear, de petróleo e energia elétrica.

Os programas de GQT também começaram a ser introduzidos no Brasil, no final dos anos 80, influenciados pela adoção do modelo em outras unidades de empresas multinacionais que tinham filiais no País.

Ações governamentais, na época, tiveram grande influência na inserção, no Brasil, do movimento pela qualidade. Azambuja (1996, p. 2) apresenta as seguintes informações para contextualizar o impulso dado pelo governo brasileiro:

Particularmente no Brasil, as primeiras importantes ações no campo da qualidade ocorreram no governo Sarney, quando da criação do Projeto de Especialização em Gestão pela Qualidade (PEGQ), por volta de 1986, com o objetivo inicial de preparar 400 especialistas brasileiros em modernas técnicas gerenciais. Seguiu-se no governo Collor, com o lançamento da Política Industrial e de Comércio Exterior (PICE), cujo objetivo geral era o de 'tornar o país um produtor de bens e serviços, de acordo com padrões internacionais de qualidade e preço'.

Azambuja (1996) complementa essa panorâmica histórica do movimento pela qualidade informando-nos que, em 1990, foi lançado o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP –, que teve como estratégia mobilizar os diferentes segmentos da sociedade para essas questões, buscando atração maior do setor industrial. Posteriormente, em 1991, foi criada a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, que, a partir de 1992, passa a conferir o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ – àquelas empresas que evidenciassem, “através de suas práticas, a gestão para a excelência do desempenho, a utilização dos Critérios de Excelência, a busca de padrões internacionais da qualidade e competitividade”. (BANAS, SBQ/1999/2000, p. 23).

Essas duas medidas, o PBQP e o PNQ, segundo Azambuja (1996), aceleraram o movimento pela qualidade no País, aliadas à crescente pressão por competitividade e à mudança de postura dos consumidores.

A partir dessas ações nacionais, houve incremento na criação de programas setoriais que são adotados atualmente em diversos Estados, tais como o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade para a Habitação – PBQP-H – e o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública – PQPAP.

Hoje a ISO continua sendo implantada de forma significativa e faz crescer o número de empresas certificadas no Brasil e no mundo. Segundo Galbinski (2001, p. 8), o aumento de registros de empresas certificadas pelo sistema ISO se observa em todos os continentes, aparecendo, até mesmo pela primeira vez, em países como Andorra, Azerbaijão, Madagascar, Armênia, República Dominicana, Cazaquistão e Samoa.

Segundo essa mesma autora, continua liderando o *ranking* o Reino Unido, com mais de 60 mil certificações, seguido da Alemanha e dos Estados Unidos, com 30 mil cada, da Austrália, que se assemelha à Itália com 20 mil cada um, e da China e da França, com 15 mil.

O Brasil, no cenário da América Latina, é quem mais se destaca, tendo, segundo dados do informativo de maio de 2001 do Comitê Brasileiro da Qualidade - CB-25 –, cerca de 7.161 certificados emitidos até aquela data. (CB-25, 2001)

Esse crescimento de empresas em busca da implantação de um sistema ISO 9000, embora não possua obrigatoriedade em nenhum país, para a ASTG, (1999, m.2, p. 2) deve-se ao fato de que:

Na prática, ficará cada vez mais difícil vender dentro e fora do país sem que a empresa possua o certificado, seja por exigência dos clientes ou blocos econômicos, seja para demonstrar que possui um sistema de qualidade consolidado e operante. A obrigatoriedade tem sido realmente uma exigência contratual de clientes, cada vez em número maior em todo mundo.

E como coloca Wood (2000, p. 163) “contra esse imperativo, é difícil encontrar argumentos”. Conseqüentemente, no Brasil tem crescido o número de empresas dos mais diversos segmentos, que, para garantir mercado nesse mundo globalizado, vêm implementando o sistema ISO, visando à conformidade do processo e ao

atendimento às exigências e às necessidades dos clientes.( BANAS SBQ/1999-2000).

Para maximizar a possibilidade de sucesso, alguns autores com obras voltadas à orientação de implementação das normas ISO propõem que as organizações devam incorporar, em sua prática, novos modelos gerenciais associados a elementos comportamentais que promovam maior participação, envolvimento e ampliação de conhecimento dos seus membros. Suas propostas são apresentadas no próximo subitem.

## **2.6 Visão da participação no Sistema de Gestão da Qualidade**

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ – (1997) coloca que o sucesso de uma organização depende, cada vez mais, da participação e do desenvolvimento das pessoas, do conhecimento, das habilidades, do envolvimento e da criatividade da força de trabalho. De maneira geral, a participação da alta direção é considerada fator essencial no processo, seja criando estratégias, políticas, planejamento e sistemas para alcançar a excelência, seja estimulando o desenvolvimento das pessoas, o envolvimento, a motivação e a participação dos demais membros da organização. A média gerência também tem seu papel nesse processo participativo, e, conforme aponta Ishikawa (1986), compete ao nível hierárquico superior treinar e educar, de forma adequada, todas as pessoas sob sua coordenação. Ele complementa dizendo que, no Ocidente, a palavra treinamento é mais comumente usada que a palavra educação, revelando com isso um enfoque mais centralizado na preparação de habilidades manuais em detrimento de um desenvolvimento do conhecimento, da utilização do potencial intelectual das pessoas, do uso do cérebro e do raciocínio.

De acordo com a FPNQ (1997), o treinamento, a educação, o desenvolvimento e a organização do trabalho precisam ser ajustados periodicamente às diversidades funcionais, às novas práticas gerenciais e à estrutura de trabalho mais flexível e de alto desempenho. Autores como Azambuja (1996), Oliveira (1994 e 1996) e Reis e Mañas (1995) enfatizam a necessidade de o Sistema de Gestão da Qualidade ser implementado de forma participativa,

envolvendo todos os membros da organização para que possa conferir-lhe vantagens de desempenho e de mercado.

Para se conhecer melhor as concepções desses autores, é apresentada, a seguir, a forma como abordam o fator participação em suas obras. Também é descrita, segundo Campos (1999), uma visão da participação voltada para a padronização de processos do sistema de Gestão da Qualidade Total – GQT –, e ainda uma abordagem do modelo participativo dos Ciclos de Controle da Qualidade – CCQ –, o que leva a se ter uma imagem de como o processo participativo está inserido em programas da qualidade, sem desvirtuar, no entanto, o curso deste trabalho, que tem seu interesse centrado no sistema ISO de gestão.

Complementando o assunto, serão apresentados, de forma resumida, os requisitos da ISO 9000:94 com ênfase naqueles itens em que aparece a participação como um processo necessário.

#### 2.6.1 Abordagem de Azambuja

Para Azambuja (1996, p. 37-38), a participação no SGQ das normas ISO 9000 deve primeiramente envolver todos os indivíduos na elaboração de documentos normativos. Ele defende sua posição com o seguinte argumento:

O maior número de pessoas envolvidas nos processos deve participar da elaboração dos documentos normativos. Isto é importante porque as pessoas tendem mais facilmente a seguir um documento normativo quando também se sentem co-autoras ou colaboradoras do seu conteúdo.

Acredita o autor que, se forem preparados via consenso, os documentos normativos podem trazer flexibilidade ao processo, incorporando rapidamente alterações de melhoria. Esse consenso, de acordo com Azambuja (1996), também pode contribuir para que os documentos sejam redigidos de maneira apropriada, de fácil compreensão pelos envolvidos na atividade, facilitando assim o alcance dos objetivos propostos.

A participação também se faz necessária quando ocorrem erros ou tendências a erros. A análise das causas que podem estar gerando resultados indesejáveis, assim como a identificação e a discussão das sugestões, para subsidiar a tomada de decisões preventivas ou corretivas, deve ser feita com a

participação de todos que estejam envolvidos no processo, de acordo com Azambuja( 1996).

#### 2.6.1.1 Abrangência da participação

A participação é sugerida, por Azambuja<sup>3</sup>, para: a) elaboração dos documentos; b) revisão dos documentos; c) execução de atividades de análise crítica de não-conformidades dos processos e de análise de informações que possam indicar causas potenciais dessas não-conformidades.

#### 2.6.1.2 Resultados esperados pela presença da participação

Dentre os resultados esperados, Azambuja (1996) coloca: a) facilitar que os documentos normativos sejam compreendidos e seguidos por todos; b)flexibilizar o sistema, auxiliando na revisão dos documentos e na introdução de melhorias; e c) estabelecer sentimento de co-autoria e colaboração.

#### 2.6.2 Abordagem de Oliveira

Oliveira (1994 e 1996) considera a documentação para a ISO 9000 fundamentalmente um instrumento de comunicação, necessário para informar com clareza as decisões tomadas e disseminar informações sobre o que é crítico no sistema. É necessário que todos saibam o que precisa ser feito e de que forma e, por fim, que sejam mostradas evidências de que o sistema da qualidade está implantado. O autor faz uma comparação diferenciando a “lei” das “normas”, dizendo que a documentação normativa está para as organizações

assim como a lei está para a sociedade. A diferença é que a documentação normativa da empresa é elaborada com a participação direta do funcionário. É através da documentação que o sistema da qualidade torna-se visível a todos. (OLIVEIRA, 1994, p. 5)

---

<sup>3</sup> T. Azambuja. Op. cit.

Apesar dessa afirmativa, em um de seus livros (1996), a participação aparece vinculada à necessidade de os funcionários serem os primeiros a comentar esses documentos, após elaborados, e de, posteriormente, receberem treinamentos sobre as formas de execução das tarefas determinadas nos documentos normativos. Os treinamentos buscam aumentar o conhecimento sobre a tarefa padronizada, bem como alterar o comportamento dos funcionários no trabalho.

O primeiro grupo a comentar deve ser o das pessoas que vão executar as ações determinadas no procedimento. São as pessoas que mais conhecem as operações. Elas podem identificar tarefas difíceis de ser executadas ou mesmo tarefas não relacionadas. Se a atividade é realizada em turnos, é essencial receber os comentários de todos os grupos. Também deverão ser comentadas com pessoas que terão interfaces com esse procedimento, assim serão evitadas falhas de comunicação. (OLIVEIRA, 1996, p. 35).

Para a implantação da documentação do sistema, Oliveira (1996) sugere que alguns funcionários, selecionados pelos gerentes, participem da elaboração dos procedimentos e que esses documentos, depois de aprovados, devam ser levados ao conhecimento de todas as pessoas que irão utilizá-los, podendo a disseminação do seu conteúdo ser feita mediante estudos de caso, envolvendo os participantes na leitura de trechos e não na simples distribuição entre o pessoal.

Oliveira (1996) propõe, em termos de estrutura para implantação do sistema da qualidade, que a alta direção: (1) designe internamente um profissional sênior para a função de coordenador da qualidade; (2) estruture um conselho ou comitê superior, presidido pelo executivo da organização e formado pelos demais diretores, gerentes, além do coordenador, e (3) que constitua um comitê operacional, formado pelo coordenador e por representantes de cada gerência, para auxiliar na condução do processo,

Para Oliveira<sup>4</sup> a responsabilidade pela implantação do processo no seu dia-a-dia é de cada gerente, devendo a alta direção estar consciente disso e divulgar a todos tal posição.

#### 2.6.2.1 Abrangência da participação

---

<sup>4</sup> M. Oliveira. Op. cit.

Oliveira (1994 e 1996) defende a inserção da participação de todos os membros da organização desde o início do processo de elaboração dos documentos do sistema.

#### 2.6.2.2 Resultados esperados pela presença da participação

Segundo Oliveira (1994, 1996), pode-se obter os seguintes resultados pela presença da participação na implementação do sistema da qualidade mediante as normas ISO: a) evitar falhas no processo de comunicação; b) possibilitar a visibilidade do sistema por todos; c) aumentar o conhecimento dos funcionários sobre as tarefas padronizadas, e d) mudar comportamento.

#### 2.6.3 Abordagem de Reis e Mañas

Para Reis e Mañas (1995), se a empresa tem a intenção de implantar e manter um SGQ, ela tanto necessita do comprometimento da alta administração quanto da motivação dos gerentes e demais empregados para a qualidade. A esse respeito sinaliza:

[..].todos nós sabemos que a certificação ISO 9000 não garante “per si” a qualidade. Ela apenas representa o alicerce do prédio da qualidade da empresa, isto é, ela permite a implantação dos requisitos mínimos de um sistema da qualidade, no qual, a nosso ver, o comportamento e motivação dos funcionários é condição ‘sine qua non’. (REIS e MAÑAS, 1995, p. 104)

Uma das condições para redigir os procedimentos que definem como as atividades críticas do sistema devam ser realizadas é que a pessoa responsável por essa redação tenha conhecimento sobre o assunto a respeito do qual está escrevendo.

Esta é a principal razão por que se deve envolver o pessoal de chão de fábrica na elaboração dos mesmos, pois, além de os comprometer com o sistema, a descrição escrita é feita de acordo com o que é realizado na prática. (REIS e MAÑAS, 1995, p. 81).

Os autores ainda argumentam que são os funcionários que realizam o trabalho ou executam as atividades, tanto administrativas quanto operacionais, que

podem melhor do que a gerência informar a seqüência de realização das atividades, definido até os valores reais dos parâmetros de controle que podem ser estabelecidos nesses documentos.

A International Organization for Standardization, segundo Reis e Mañas<sup>5</sup>, orienta para que os trabalhadores devam ser respeitados e tratados como companheiros no processo e não como recursos. E também que a organização deva estimular a participação, criando um processo de comunicação de “mão dupla” entre eles e a gerência, promovendo, assim, o envolvimento de todos os indivíduos no gerenciamento do sistema.

Em outro momento, ainda a respeito da participação dos trabalhadores, os autores comentam que: “Os trabalhadores devem ser encorajados a ser inquisitivos e a exporem suas fraquezas, assim como a oferecerem as suas sugestões de melhoria” (REIS e MAÑAS, 1995, p. 106).

Para a implantação, Reis e Mañas (1995) definem uma estrutura de implementação que tenha um “Comitê Gerenciador”, liderado pelo “número um” da empresa e formado com seus principais executivos, cujas atribuições sejam estratégicas para o funcionamento global do sistema (definir política da qualidade, nomear representante da administração, definir planejamento, alocação de recursos, coordenação e monitoramento do sistema). Também deverá ser implantada uma “Força-Tarefa”, com um membro do primeiro escalão da empresa, uma secretária executiva e um representante de cada setor/unidade (experientes e com conhecimento das funções, além de serem entusiastas da qualidade). Esse grupo, entre outras atividades, tem a função de elaborar o Manual da Qualidade da empresa, os procedimentos e as Instruções de Trabalho, ressaltando a necessidade da contribuição dos funcionários operacionais, para a redação desses procedimentos. É também responsável pelo treinamento das normas ISO para todo o pessoal, assim como por atividades relacionadas à auditoria do sistema e pelo acompanhamento da implantação das ações corretivas para sanar não-conformidades.

#### 2.6.3.1 Abrangência da participação

---

<sup>5</sup> L. Reis e A.. Mañas. Op. cit.

É prevista a participação dos funcionários na exposição de melhoria do sistema, como colaboradores na elaboração dos documentos da qualidade e como participantes nos treinamentos operacionais.

#### 2.6.3.2 Resultados esperados pela presença da participação

Como resultados, espera-se comunicação de mão dupla entre as gerências e os trabalhadores; envolvimento pessoal de cada trabalhador com o sistema da qualidade; sugestões advindas de trabalhadores mais abertos a expor suas fraquezas, mais questionadores e prontos a contribuir com a melhoria do processo.

#### 2.6.4 Abordagem de Campos

Campos (1999) aborda o processo de normalização, voltado para a implantação da GQT. Para ele, a padronização de processos é, em sua maioria, atividade voluntária, para que as pessoas discutam e definam uma maneira de executar as tarefas de sua função, podendo, no entanto, ter aspectos como especificações para projetos, processos e produtos, determinados por normas regionais, nacionais ou internacionais.

Segundo Campos<sup>6</sup>, a padronização é “reunir as pessoas e discutir o procedimento até encontrar aquele que for o melhor, treinar as pessoas e assegurar-se de que a execução está de acordo com o que foi consensado”. Com o processo assim normalizado, os trabalhos realizados em sistema de turno seriam beneficiados, visto que, na definição dos padrões, a contribuição de cada turno estaria presente. Na GQT, pela visão desse autor, todos os níveis hierárquicos e todas as funções da organização devem definir e utilizar padrões, pois considera a padronização uma atividade de todos, devendo a empresa desenvolver um sistema que leve a esse objetivo.

---

<sup>6</sup> V. Campos. Op. cit. p.3

Campos (1999) informa que sua definição vai além de estabelecer, redigir e registrar, por consenso, o que deve ser feito; ela abrange também treinamento e verificação contínua, para conferir se o que foi escrito está sendo seguido. “Isto significa que a padronização só termina quando a execução do trabalho conforme o padrão estiver assegurada. Pode-se dizer que a padronização só termina na cabeça do usuário”. (CAMPOS, 1999, p. 3)

Ele sugere uma estrutura (que pode variar de acordo com o tamanho da organização), para a implantação do processo de padronização, que envolva: o presidente da organização, como responsável pela padronização geral da empresa; um comitê para a padronização, com representantes da alta direção, cuja função é avaliar e aprovar planos de implantação da padronização e das revisões dos padrões, e um escritório da padronização, com responsabilidade de apoiar e planejar todo o sistema de padronização da empresa, incluindo a edição dos documentos, distribuição, revisão e controles dos padrões estabelecidos. A participação dos gerentes, para Campos (1999), está na responsabilidade pelo domínio tecnológico do processo de sua área e na condução da padronização nas unidades que gerencia.

#### 2.6.4.1 Abrangência da participação

Campos (1999) defende a participação em grupos formados pelos executantes das funções, a fim de discutir a melhor forma de realizar as tarefas e de redigir os padrões. A participação em treinamentos para todos os níveis da organização, da alta administração ao nível operacional, também é por ele considerada. Define a seguinte estrutura para implantar a padronização: 1) comitê(s) ou subcomitê(s) da padronização/implantação da qualidade (formado pela alta administração); 2) escritório(s) de padronização, responsável por dar forma à padronização (não define a função ou o cargo dos membros desse escritório dentro da hierarquia da empresa), além da inclusão do presidente da organização já mencionada no item anterior.

#### 2.6.4.2 Resultados esperados pela presença da participação

Espera-se que todos na empresa executem o trabalho, conforme os padrões estabelecidos. Para ele a padronização só termina quando for internalizada, ou seja, quando estiver na cabeça de quem for executar as atividades ou as tarefas padronizadas. (CAMPOS, 1999)

#### 2.6.5 Abordagem da participação pela norma ISO 9001:94

A norma NBR ISO 9001 também considera em seu escopo a questão da participação, ou seja, em alguns requisitos a ISO define com clareza qual o nível funcional responsável por implementar determinadas ações, assim como também indica quem deve ser envolvido nas atividades prescritas pelo sistema.

No requisito 4.1 – Responsabilidade da administração, item 4.1.1 – Política da Qualidade, a norma estabelece que os executivos da organização devem definir e documentar a política da empresa para a qualidade, incluindo os objetivos e o seu comprometimento com a qualidade. Além disso, “deve assegurar que essa política seja compreendida, implementada e mantida em todos os níveis da organização”.(NBR ISO 9001/1994, p. 2).

Kanholm (1995, p. 2) comenta que o principal executivo ou um comitê administrativo deve definir a política e os objetivos da qualidade, e esclarece que a administração e os demais funcionários devem também participar dessa etapa, na medida em que necessitam conhecer e “serem capazes de explicar como eles contribuem para o atendimento desses objetivos”. O subitem 4.1.2.3 – Representante da Administração – define a necessidade da alta direção designar um membro da própria administração, muitas vezes um gerente ou até mesmo um diretor, como Representante da Administração para assumir toda a responsabilidade pelo sistema da qualidade.

Além desses itens, a participação da direção também é definida como obrigatória para conduzir sistematicamente uma análise crítica do sistema. Kanholm (1995) expõe que o mais comum é que essas análises críticas sejam realizadas periodicamente em uma reunião em que se tenha entre os participantes o principal executivo e os gerentes dos setores envolvidos no SGQ. Ricci (1995, p. 26) também

considera que normalmente as análises críticas do sistema “são feitas através de reuniões com participação da equipe gerencial da empresa”.

O requisito 4.18 – Treinamento – é aplicável a todos os membros que desempenham tarefas que afetam a qualidade do sistema. A organização deve identificar as necessidades de treinamento e “providenciá-lo para todo o pessoal que executa atividades que influem na qualidade” ( NBR ISO 9001/1994, p. 9). Sobre a importância desse requisito para o funcionamento do sistema Ricci (1995, p. 44) coloca:

A idéia aqui é garantir que o sistema terá vida longa, independentemente de quem estará gerenciando ou operacionalizando as atividades. O treinamento atua como um elo básico de ligação entre as teorias e práticas que devem ser mantidas para o perfeito desempenho do sistema.

Nos itens acima citados aparece de forma mais explícita como a categoria funcional deve participar da implementação do sistema ISO; porém, para se ter uma visão geral e sucinta da NBR ISO 9001:94, um resumo dos seus vinte requisitos estão descritos no Anexo 1.

Em dezembro de 2000, foi publicada a terceira revisão da série ISO 9000 e nessa versão, conforme Silveira (2000), a norma ISO apresenta alterações em termos estruturais, de forma que os requisitos distribuídos pelos 20 requisitos da NBR ISO 9001:94 desapareceram, dando lugar à NBR ISO 9000:2000, com um modelo contendo oito princípios para o gerenciamento do sistema da qualidade.

Carvalho (2000, p. 42) diz que a revisão atual da norma traz melhorias consideráveis, deixando de ser uma “ferramenta apenas para a qualidade e passa a ser, de maneira mais clara, um instrumento de gestão de negócios”, sendo fácil identificar a relação dos oito princípios com os critérios de excelência para gestão empresarial. A revisão 2000, segundo De Cicca (2000), incorporou alterações atendendo às críticas feitas pelos usuários à edição de 1994 que a consideravam “pesada”, “confusa” e com enfoque forte para a manufatura, e que sugeriam uma ISO mais voltada para os processos da organização, para a melhoria contínua e para seus clientes. Silveira (2000) também comenta que, embora se possa dizer que as normas ISO 9001-2-3:1994 mencionassem, implícita ou explicitamente, um enfoque sistêmico de funcionamento organizacional, na atual edição a concepção de empresa como um grande sistema formado por uma rede de processos interligados,

não só entre si mas também com o ambiente externo, está mais clara e melhor definida.

Os oito princípios da gestão da qualidade, estabelecidos pela série ISO 9000:2000, são:

- 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 os fornecedores. (NBR ISO 9001:2000)

No entanto, apesar da mudança de estrutura e de enfoque dessa nova versão, os conteúdos que inserem a questão da participação dos indivíduos no processo de implementação do sistema ISO não sofreram mudanças significativas, a não ser alterações na nomenclatura dos itens e maior detalhamento de determinados conteúdos. Como exemplo, o item “5.6 - Análise crítica pela direção -“, que define o que essa análise deve incluir em termos de “entrada” de informações e de “saída” de decisões e ações. O item “6.2.2 - Competência, conscientização e treinamento -” determina, de forma mais ampliada e detalhada, as etapas para o completo atendimento da questão treinamento dos membros da organização.

Para se conhecer as alterações ocorridas nas normas NBR ISO 9000 com a revisão concluída em 2000, o Anexo 2 apresenta uma síntese das principais diferenças entre a versão de 1994 e a de 2000.

Não é possível abordar o tema participação dentro do contexto da qualidade sem destacar os chamados Círculos de Controle da Qualidade – CCQ, que no Brasil, segundo Fleury (1985), são o modelo participativo que teve maior difusão no meio empresarial.

### 2.6.6 Participação e os Círculos de Controle da Qualidade

Nas palavras de Oliveira (1991), os Círculos de Controle da Qualidade surgiram na década de 50 do século XX, por iniciativa empresarial, com o objetivo de proporcionar ao empregado maior grau de satisfação com o trabalho. Fleury (1985) cita que proposta participativa dos Círculos de Controle da Qualidade – CCQ – teve receptividade no meio empresarial brasileiro pelo fato de o modelo ter um custo relativamente baixo, além de não alterar a estrutura formal da empresa, facilitando, com isso, a sua operacionalidade, e de poder ser implementado em qualquer tipo de organização.

Laranjeira (1997) considera que os CCQs fazem parte de uma variedade de programas intitulados, nos Estados Unidos, como *Quality of Work Life*, que buscam ampliar a participação dos trabalhadores nos processos organizacionais. Os CCQs, conforme descrição dessa autora, constituem-se em grupos de oito a doze pessoas, criados por iniciativa da empresa, que se reúnem uma ou duas vezes por semana, na busca de soluções para problemas de produção, com a intenção de melhorar a qualidade e a produtividade do sistema. Os Círculos de Controle da Qualidade, cita Laranjeira (1997), “têm como objetivo envolver os empregados no processo produtivo, estimulando formas de trabalho e de tomada de decisão, as quais, supostamente, aumentariam a satisfação e o saber do trabalhador”<sup>7</sup>.

Os CCQs, assim como outros programas participativos de iniciativa empresarial (como humanização no trabalho, enriquecimento de tarefas e gerência participativa), explicita Oliveira (1991, p. 91), “partem de uma perspectiva que limita a atuação do trabalhador”, negando-lhes participação no processo de tomada de decisão na empresa; ele acrescenta que, desde o seu surgimento até os dias atuais, “todas as tentativas de organização do trabalho oriundas da iniciativa empresarial deixaram intocável o poder de decisão da empresa”<sup>8</sup>. Os CCQs também sofrem outros tipos de questionamento, como aponta Laranjeira (1997), dizendo que críticos desse sistema o consideram como uma estratégia de cooptação da organização para reduzir custos, melhorar a qualidade, garantir a lealdade dos trabalhadores e proporcionar maior flexibilidade institucional para enfrentar a intensa competitividade

---

<sup>7</sup> S.Laranjeira. Op. cit. p. 40

<sup>8</sup> G. Oliveira. Op. cit. p. 92

surgida com a globalização da economia. As questões ligadas à melhoria das condições de vida dos trabalhadores seriam preocupação secundária, além de não alterarem “a natureza do processo de decisão no sentido de aumentar a democracia no local de trabalho” (LARANJEIRA, 1997, p. 40). A autora ainda coloca que, embora algumas críticas possam ser verdadeiras, acredita que os CCQs possam beneficiar os empregados na medida em que “possibilitam a expressão dos trabalhadores e valoriza-lhes a capacidade de pensar e de propor idéias, capacidades totalmente ignoradas pela gestão em moldes tayloristas”. (Hirata *apud* LARANJEIRAS, 1997, p. 42.)

De posse de informações e expectativas do SGQ quanto à participação dos membros da organização no gerenciamento da NBR ISO 9000 e em outros processos ligados ao movimento pela qualidade, é necessário conhecer quais são as bases teóricas da participação, seus conceitos e sua abrangência. No subitem seguinte, são expostos alguns aspectos pesquisados sobre esse construto para fundamentar teoricamente o presente estudo.

## **2.7 Considerações sobre a participação dos trabalhadores nas organizações**

### **2.7.1 Origem da participação**

Na sua origem, segundo Motta (1987), os ideais da participação, ou a origem das propostas participativas, estão ancorados firmemente nas idéias do socialismo utópico, do século XIX, de pensadores como Robert Owen, Charles Fourier, Louis Blanc, Ferdinand Lassale e Pierre-Joseph Proudhon, e que, de certa forma, esses ideais constituíram “a resposta intelectual à situação nova criada pela Revolução Industrial” (MOTTA, 1987, p. 11). Esses pensadores, conforme a descrição de suas teorias apresentada por Motta<sup>9</sup> de forma diferenciada, propuseram modelos de funcionamento organizacional nos quais os trabalhadores tivessem poder de sugerir e/ou intervir no processo decisório organizacional, seja diretamente, seja por intermédio de representantes.

Mendonça (1987, p. 23) complementa dizendo que:

---

<sup>9</sup> F. Motta. Op. cit.

A despeito do fato de que muitos conteúdos ideológicos da idéia da participação remontem às doutrinas sociais do século XIX, é somente a partir da II Guerra Mundial que a idéia toma corpo, assume forma concreta e, sobretudo, atrai a atenção dos interessados. (MENDONÇA, 1987, p. 23)

Dessa forma, situa Storch (1985), até a década de 60 do século XX, poucos estudos foram publicados no meio acadêmico, relacionados à participação dos empregados nas organizações. As exceções, segundo esse mesmo autor, foram os trabalhos desenvolvidos, nos Estados Unidos, pela corrente da “Dinâmica de Grupo”, e, na Europa, pelas atividades da corrente “Sociotécnica”, vinculada ao Instituto Tavistock de Londres. As abordagens, nos dois continentes, tinham enfoques diferentes de pesquisa no campo da participação, que, a partir da descrição de Storch (1985), podem ser apresentadas, conforme o quadro a seguir:

**Quadro 2: Enfoques da participação**

EUA	EUROPA
<p>Preocupação com os problemas práticos da indústria.</p> <p>Pesquisa social voltada para abordagem psicológica e psicossocial, representada principalmente pela Escola das Relações Humanas e pela corrente da “Dinâmica de Grupo”.</p> <p>Foco no indivíduo e nos objetivos organizacionais.</p>	<p>Foco nos aspectos macrossociais.</p> <p>Pesquisa social voltada para a dimensão mais social; sentido mais sociológico.</p> <p>Esta corrente era representada pela “Escola Sociotécnica”, que propunha maior autonomia dos trabalhadores, na definição do método e do ritmo de trabalho. Fazia questionamento direto à estrutura organizacional-burocrática, à divisão do trabalho e à tecnologia.</p>

Fonte: Adaptado de Storch, 1985, p. 135.

Atualmente, o termo participação possui diversos significados, e não um único conceito que sintetize toda a diversidade de abordagens e concepções com que a expressão é tratada na área organizacional. (MENDONÇA, 1987).

Storch (1985) registra que o pensamento contemporâneo sobre participação está longe de ser homogêneo, sendo o seu conceito de interpretação bastante elástico.

Essa diversidade sobre a matéria é apontada por Rocca (*apud* MENDONÇA, 1987, p. 25): “A participação está hoje em dia impregnada de uma grande confusão devido à multiplicidade de definições existentes, à diversidade dos enfoques formulados e aos objetivos muito diversos que lhe são atribuídos”. Para entrar em

contato com o universo desses significados, serão apresentadas as definições de alguns autores contemporâneos e clássicos.

Bordenave (1995, p. 22) considera que a origem da palavra participação esteja na palavra parte: “De fato, a palavra participação vem da palavra parte. Participação é fazer parte, tomar parte ou ter parte”. Para Oliveira (1997), o fazer parte está ligado ao sentimento de pertencer, ser um membro, ou de estar na composição de um grupo, de uma organização, ou de uma comunidade. O tomar parte, segundo esse mesmo autor, já implica ação; o indivíduo participa ativamente do grupo, contribuindo para tomar decisões e decidir caminhos em conjunto com os demais. Bordenave (1995) considera que o “tomar parte” representa um nível mais intenso de participação, sendo possível um indivíduo “fazer parte” de um grupo ou de uma organização e não “tomar parte” desse grupo, e que, além disso, “a prova de fogo da participação não é o quanto se toma parte, mas como se toma parte” (BORDENAVE, 1995, p. 23): Já o ter parte é descrito por Oliveira (1997, p.147) como o sentimento de realização que nasce nas pessoas pelo fato de sua contribuição individual ser aproveitada em benefício do grupo, da organização ou da sociedade. Bordenave (1995) coloca que mesmo entre as pessoas que “tomam parte” pode existir diferenças na qualidade da participação, ou seja, o sentimento de pertencer ou “ser parte” do grupo pode gerar lealdade e responsabilidade em alguns; já em outros, essa lealdade e esse comprometimento podem não aparecer, apesar de atuarem ativamente no grupo.

Bordenave<sup>10</sup> considera a participação, assim como o vestir e o comer, uma necessidade básica, primária do homem social. Esse autor descreve algumas possibilidades de utilização da participação como instrumento ou ferramenta de solução de problemas em diversas situações e em diferentes tipos de grupo. Mas enfatiza que a importância da participação vai muito além do seu aspecto utilitário, para obter melhores resultados práticos para o grupo.

A participação é o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo. Além disso, sua prática envolve a satisfação de outras necessidades não menos básicas, tais como a interação com os demais homens, auto-expressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas, e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros. (BORDENAVE, 1995, p. 16)

---

<sup>10</sup> J. Bordenave. Op. cit.

Com essa concepção, Bordenave (1995) distingue duas bases da participação, que, apesar de complementares, nem sempre estão presentes de forma eqüitativa: a base afetiva da participação, que é o prazer que se sente por estar em interação com outras pessoas ao se fazer algo com o outro; a base instrumental, em que se participa porque se sabe que fazer determinadas atividades com outros é mais eficiente e eficaz do que fazer sozinho.

Essas dimensões, afetiva e instrumental da participação, também aparecem em Mendonça (1987), que apresenta a sua descrição de participação de duas formas: conceito central e tecnologia social. A participação, na concepção de conceito central, é para Mendonça <sup>11</sup> “a variável que define e indica o que e como alguém faz algo em uma organização”. Aqui está o sentimento de pertencer à organização, o sentimento de fazer parte e de participar desse sistema. Mostra o quanto há de inserção e engajamento do indivíduo em determinada organização. Na descrição da participação na qualidade de conceito central, Mendonça (1987) leva a concluir que o sentido e a significação para cada pessoa ao dizer que trabalha em determinado lugar pode ter conotação totalmente diferente, dependendo da cultura ou do meio em que a participação está sendo vista, percebida ou contextualizada.

Na segunda definição, Mendonça (1987) coloca a participação como estratégia social, vista nas organizações como um vetor muito importante para obter melhor desempenho organizacional. Nesse sentido, a participação aparece como uma ferramenta gerencial.

Na qualidade de uma estratégia social, a participação é empregada basicamente como uma tecnologia para formulação de objetivos, tomada de decisão, resolução de problemas e mudanças organizacionais. Por meio do seu emprego, centrado especialmente em técnicas de grupo, alega-se o atingimento de um incremento de produtividade, desempenho e satisfação no trabalho. (MENDONÇA, 1987, p. 22).

Em uma terceira definição, Motta (1981) considera que na teoria gerencial a participação tem origem em dois fatores básicos: o conflito e a cooperação. Estabelece uma definição de sentido amplo e teórico, e outra de sentido restrito, pragmático ou contextual. No primeiro caso, a participação é compreendida como

---

<sup>11</sup> L. Mendonça. Op. cit. p. 21

todas as formas e meios utilizados pelas pessoas que atuam na organização, os quais buscam influenciar os destinos dessa organização, tanto em termos individuais quanto coletivos. No sentido restrito e pragmático, leva em conta a estrutura funcional da organização, tendo como elemento presente a hierarquia de poder. Dessa forma, o autor coloca:

Pode-se definir a participação como a influência ou assunção, por parte dos indivíduos que se encontram abaixo do nível de direção superior, de decisões ou funções usualmente consideradas privativas da gerência ou dos proprietários da empresa. (MOTTA, 1991, p. 160).

Visão semelhante já era encontrada na concepção de McGregor (*apud* VENOSA, 1974), para quem participação seria possibilitar que as pessoas pudessem influenciar nas decisões que as afetem.

Esta influência pode variar de 'quase-nada' até 'total' [...] participação é um caso especial de delegação no qual o subordinado ganha maior controle, maior liberdade de escolha. O termo participação encontra-se usualmente aplicado aos casos em que o subordinado aumenta sua influência em assuntos da alçada do seu superior (McGregor *apud* VENOSA, 1974, p. 81).

Nessas definições, um componente do processo de participação aparece com nitidez, que é a sua vinculação com o poder, como instrumento de democratização ou distribuição do poder dentro da organização, seja ela política, empresarial ou filantrópica. “É a capacidade de influenciar ou de exercer controle sobre uma ação, que, em última instância, indica o grau de participação de uma pessoa ou grupo sobre uma decisão organizacional”. (MENDONÇA, 1987, p. 48). Isso indica o quanto de poder de influência ou de decisão tem esse participante diante dos demais.

Mendonça<sup>12</sup> aborda também esse assunto quando expõe a definição de Rocca e Retour “participação é o ato de influir, de exercer controle, de ter poder, de estar envolvido ativamente”. Sobre a presença da questão do poder no processo participativo Storch (1985, p.145) é categórico “o tema do poder está sempre nas questões ligadas à participação”.

Poole (*apud* STORCH, 1985) apresenta dois veios teóricos, para mostrar a relação entre o poder e a participação: o primeiro, por ele denominado “teoria da soma zero”, ocorreria quando o resultado fosse desigual para as partes envolvidas,

---

<sup>12</sup> L. Mendonça. Op. cit. p. 48

havendo um ganhador e um perdedor. Nessa linha de visão, a participação serve apenas para reforçar a estrutura de poder vigente, ou seja, para tornar aqueles que detêm o poder mais poderosos ainda. Storch (1985, p.146) esclarece mais essa linha de pensamento:

Essa visão joga luz sobre as possibilidades de uso da participação pelos administradores, como um meio de manipulação dos subordinados. Os analistas ligados a esta visão diferenciam entre a 'participação psicológica' e a 'participação objetiva'. A primeira seria o grau de influência que o participante supõe ter sobre uma decisão, e a segunda é a sua influência efetiva. (STORCH, 1985, p. 146)

Na “teoria da soma zero”, sempre está presente a tentativa de alguns manterem o poder à custa dos outros. Essa situação poderia ter seu resultado diferente, caso uma mudança estrutural significativa acontecesse na organização.

O segundo veio teórico seria a “teoria da soma não zero”, o que postula a possibilidade de um resultado diferente de zero, já que todos os envolvidos ganham com o processo. Nessa categoria, a participação aumenta o controle por parte de todos os grupos que participam do processo de decisão, independentemente do nível hierárquico ao qual pertençam. “Com a participação, todos os grupos aumentam a capacidade de influenciar a organização, sem que um grupo esteja necessariamente ganhando à custa de outros. Aumenta a ‘quantidade de total controle’ sobre a organização”. (STORCH, 1985, p. 145)

Para fechar a exposição de definições sobre participação, apresenta-se, a seguir, a de Paternan (*apud* VENOSA, 1974, p. 82), que considera participação “como o processo pelo qual cada indivíduo, parte de um corpo decisório, tem o mesmo poder para influir na decisão final”, e enfatiza:

O importante, a respeito de participação, é que envolve modificação radical da estrutura ortodoxa de autoridade; ou seja, envolve uma reconfiguração do processo pelo qual a tomada de decisão é prerrogativa da gerência e no qual os trabalhadores não tomam parte. (Paternan *apud* VENOSA, 1974, p. 82)

Storch (1985) conclui que seria ingênuo considerar a questão da participação dos trabalhadores como um processo neutro ou positivo em si mesmo, visto que os modelos de participação sempre têm um componente político, sendo importante

“considerar a possibilidade de cooptação individual por parte da empresa, em prejuízo dos interesses coletivos dos trabalhadores” (STORCH, 1985, p. 146)

Como visto, as formas de conceber e pensar a participação estão longe de ser homogêneas e não estão restritas a definições ou a conceitos; mas vão além e envolvem bases teóricas, ideológicas, objetivo e abrangência diversas.

Buscando organicidade, os autores Stoch (1985) e Mendonça (1987) apresentam, de forma estruturada, diferentes concepções e pressupostos teóricos de estudiosos, tais como: Strauss e Rosenstein, Rocca e Retour, Jaques Monat, Dachler e Wilpert, Greenberg e Kenneth Walker. Para efeito deste estudo, serão mostradas as classificações de Greenberg, descritas por Storch (1985), e um paralelo destas com as de Dachler e Wilpert, expostas por Mendonça (1987), visto possuírem perceptíveis similaridades.

#### 2.7.2 Concepções sobre os objetivos da participação

Greenberg (*apud* STORCH, 1985) distingue quatro correntes de concepções sobre os objetivos da participação:

- 1) Corrente dos psicólogos humanistas: a preocupação desta corrente recai sobre os efeitos do trabalho no desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e na sua saúde mental. “[...] afirmam que os trabalhadores necessitam de oportunidades para a auto-realização no seu trabalho, na falta das quais eles se sentiriam alienados”. (STORCH, 1985, p. 137). De forma que, como destaca Gomes e Monteiro (1998), a participação nessa perspectiva se preocupa com o desenvolvimento pessoal e mental do trabalhador e busca tornar os indivíduos menos alienados com relação ao trabalho e, portanto, mais produtivos para a organização.

Pode-se fazer um paralelo desta corrente com a Teoria das Relações/Desenvolvimento Humano, cujos adeptos, na citação de Dachler e Wilpeert (*apud* MENDONÇA, 1987), preconizam como objetivo central gerar mecanismos de participação que viabilizem o desenvolvimento dos indivíduos e dos grupos em uma organização. “Esta corrente ignora o conflito de poder ou de classes e assume que, quando ele existe, pode ser resolvido através de boas relações, isto

é, por meio de autêntica e confiante maneira de relacionar-se”. ( MENDONÇA, 1987, p. 33). A participação, nesse cenário, conforme descrita por esse autor, seria uma forma de melhorar as relações interpessoais, reduzindo conflitos de interesse e auxiliando na motivação intrínseca dos indivíduos.

- 2) Corrente dos democratas clássicos: Storch (1995) expõe que os defensores desta corrente consideram que o aspecto mais importante da participação é sua função educativa, vista em um sentido mais lato, considerando tanto aspectos psicológicos quanto habilidades, posturas e ações democráticas. Para os democratas clássicos, segundo Pateman ( *apud* STORCH, 1995), o processo participativo no ambiente organizacional, e em outras esferas, poderia favorecer a socialização para a democracia, pois mediante o desenvolvimento pessoal os indivíduos se educariam e participariam mais individualmente na construção de uma sociedade democrática. Storch (1985, p. 138) descreve assim os argumentos dos democratas clássicos:

[...] as pessoas somente adquirem comportamentos democráticos se viverem em ambientes que encorajem a participação de seu próprio governo, em todos os níveis e em todas as esferas de atividade, especialmente aquelas mais centrais em sua vida cotidiana, tais como a escola e o local de trabalho.

Dessa forma, segundo Storch (1985), o papel da participação no ambiente de trabalho iria além das preocupações com produtividade e alienação, e teria uma função política na formação das instituições democráticas.

A Teoria Democrática, abordada por Mendonça (1987), também advoga postulados semelhantes, ou seja, não desassocia o ambiente organizacional do meio social e político, e defende a participação em todas as instituições e organizações, como forma de consolidação da democracia política. “Preconiza-se a participação nas empresas como extensão da democracia política existente na sociedade civil [...]; o que em essência se postula é a incorporação dos valores democráticos no âmbito da empresa”. (MENDONÇA, 1987, p. 32)

- 3) A Corrente da esquerda participatória: elege a participação no local de trabalho, como forma de os trabalhadores se educarem para a liderança de uma sociedade socialista. Também acreditam, como os democratas clássicos, na presença da participação em todas as instituições sociais.

Para eles, a participação no local de trabalho deve ir além das questões imediatamente ligadas à situação do trabalho, de tal maneira que os trabalhadores se eduquem quanto às questões mais amplas da empresa e da economia, pois a meta última é o desenvolvimento de uma classe operária competente para a derrubada do capitalismo e que escape da cilada burocrática do comunismo de estilo soviético. (STORCH, 1985, p. 139)

A Visão Socialista, de Dachler e Wilpert, segundo Mendonça (1987), assemelha-se aos ideais da esquerda participatória. Aspira à construção de uma sociedade participacionista e autogestionária, tanto no campo do trabalho quanto aos demais aspectos importantes para o desenvolvimento do homem, como o político, o social e o cultural. Na esfera do trabalho, assim como no contexto social, considera o problema da alienação a questão mais importante para ser discutida e superada. O conflito de classes é outro ponto considerado pela visão socialista, que defende a superação desse conflito e a instituição “de uma sociedade sem classes, onde emergiria uma mutualidade de interesse”.(MENDONÇA, 1987, p. 32).

- 4) Corrente da escola gerencial: nas palavras de Storch (1985), a participação: para a escola gerencial seria uma ferramenta ou uma estratégia gerencial para melhorar o desempenho organizacional, seja através de um incremento da produtividade, seja de uma melhor capacidade dos trabalhadores de se adaptarem às mudanças. Paralelamente a esses ganhos, embora não explicitados, a participação poderia favorecer melhor controle sobre o comportamento dos indivíduos e grupos e propiciar redução na insatisfação dos trabalhadores<sup>13</sup>. Mendonça (1987) denomina essa concepção sobre a participação de “Produtividade/Eficiência” e informa que tal corrente, embora se debata com os mesmos problemas abordados pelas outras concepções, como a alienação, o envolvimento e a insatisfação com o trabalho, não gozaria do mesmo prestígio das demais, pelo fato de utilizá-la como um instrumento gerencial para assegurar maior produtividade e eficiência organizacional. Storch (1985, p. 136) esclarece que “a escola gerencial passa a atribuir maior importância à participação, à medida em que os administradores se dão conta do potencial criativo dos trabalhadores”, e com essa percepção a participação começa a ser vista como um caminho para os trabalhadores canalizarem o seu potencial criativo e propiciarem ganhos de

---

<sup>13</sup> S. Storch. Op. cit. p. 136

produtividade para as empresas. Storch (1985) ainda pontua que no Ocidente essa visão positiva pelo empresariado da participação foi impulsionada pela difusão do sistema japonês dos Círculos de Controle da Qualidade – CCQ. Contudo informa que não se pode exagerar na crença de haver real penetração desses conceitos participacionistas nos meios empresariais, pelo modismo que acompanha modelos como o CCQ e congêneres, e reforça que “enquanto não houver mudanças profundas nas instituições que regulam as relações de trabalho”<sup>14</sup> não se pode considerar que a participação seja vista pelos empresários como um aspecto positivo para as organizações.

Em outra perspectiva a respeito da teoria gerencial, Motta (1981, p. 67) defende o conflito e a cooperação como base para a conceptualização da participação e faz o seguinte depoimento:

A teoria gerencial é essencialmente pragmática no que concerne à participação, enfatizando essencialmente – não só genericamente – os aspectos de eficiência e eficácia organizacionais e, sobretudo, os ajustes estruturais que podem ser criados para satisfazer a motivação para participar e cooperar, bem como para solucionar conflitos. A evolução mais recente revela a intenção de ver a participação como uma forma de solução de conflitos – qualquer que seja a explicação sobre sua forma – e não simplesmente como um instrumento de humanização do trabalho. (MOTTA, 1981, p. 67).

O conflito e a cooperação são aspectos básicos do conceito de participação dentro da teoria gerencial, ou, como coloca Motta (1991), a participação é um instrumento para a cooperação e para a superação de conflitos provenientes de fatores organizacionais e individuais

Além desse enfoque teórico e ideológico sobre participação, existem aspectos pragmáticos que buscam explicar, em termos práticos, como o processo participativo pode acontecer; esses serão abordados a seguir:

Bordenave (1995) relaciona seis maneiras possíveis de se participar dentro de sistema social:

a) Participação de fato: sobre esta forma de participação, destaca:

Desde o começo da humanidade os homens tiveram uma participação de fato, quer no seio da família nuclear e do clã, quer nas tarefas de subsistência (caça, pesca e agricultura) ou no culto religioso, na recreação e

---

<sup>14</sup> S. Storch. Op. cit. p. 137

na defesa contra os inimigos. O primeiro tipo de participação é, então, a participação de fato. (BORDENAVE, 1995, p. 27)

- b) Participação espontânea: ocorre ao se formar grupos de amigos, no relacionamento familiar, nas turmas, na escola. O que prevalece nesse tipo de participação é a necessidade de pertencer ao grupo para troca de afeto e obtenção de reconhecimento e *status*.
- c) Participação imposta: ocorre ao ser exigida, por força de lei ou de costumes de uma sociedade ou grupo. É a participação dos indivíduos como acontece no Brasil, onde a participação dos cidadãos é obrigatória nas eleições para o Executivo e o Legislativo.
- d) Participação voluntária: “o grupo é criado pelos próprios participantes, que definem sua própria organização e estabelecem seus objetivos e métodos de trabalho”. (BORDENAVE, 1995, p. 28)
- e) Participação provocada: induzida por pessoas externas que buscam sensibilizar outras a participar de determinados grupos, associações ou movimentos. (BORDENAVE, 1995)
- f) Participação concedida: parte do poder de influência dos subordinados sobre as decisões da empresa; esse poder é considerado legítimo por seus superiores. (BORDENAVE, 1995)

Mendonça (1987), Motta (1991) e Park (1997) apresentam formas semelhantes para uma classificação, com a qual parece haver consenso entre os autores que se dedicam ao tema. Os dois tipos de participação são: a participação direta e a participação indireta. A participação direta é quando o indivíduo, sozinho ou em seu próprio nome, interage com seu superior, assumindo ou influenciando decisões em atividades que executa ou na área onde atua. Nessa forma, segundo Motta (1991, p.160),

A prática da participação direta tem a vantagem de contribuir para as decisões de integração da organização, ou seja, as de progresso e desenvolvimento, procurando levar a democratização ao nível de tarefa, criando autonomia no local de trabalho, ajudando na cooperação e distribuição das informações e na solução de problemas sócio-psicológicos dos relacionamentos individual e de grupo.

Já a participação indireta, para Motta (1991), ocorre quando os indivíduos são representados por um grupo da coletividade ou classe profissional, com o objetivo de

ter maior poder de influência nas decisões de interesse coletivo. Nessa categoria, estão os comitês de fábrica, os sindicatos de trabalhadores, a negociação coletiva, o comitê de empresa, a co-gestão e a autogestão.

Chiavenato (2000) também identifica e descreve algumas formas de participação indireta dos trabalhadores; porém as denomina como “representação direta ou anti-sindical”. E contextualiza que foi em função do surgimento das grandes empresas e da democracia econômica e industrial que esses meios de representação dos trabalhadores na organização se desenvolveram. Chiavenato (2000, p. 468) explica:

O desenvolvimento tecnológico das empresas, ao ultrapassar os limites do mercado local, deixou os proprietários do capital – os capitalistas – alijados dos assuntos produtivos, os quais passaram a ser confiados a um corpo de administradores e técnicos especializados. Assim, o capitalista – seja empresário ou acionista – perdeu o controle direto da produção. O progresso econômico e tecnológico fez com que a produção não pudesse ser dirigida sem o consentimento dos trabalhadores, ainda mais quando estes possuem um certo grau de educação e cultura e passam a pressionar no sentido de conquistar modificações em direção a uma democracia dentro das empresas.

A “representação direta ou anti-sindical” para Chiavenato (2000) envolve esquemas internos, como: a) conselhos de fábrica ou comitês de empresa; b) co-gestão ou gestão compartilhada, e c) autogestão ou gestão própria.

Venosa (1981) faz considerações sobre a forma de participação indireta ao descrever alguns estudos realizados a respeito do sistema de autogestão em empresas iugoslavas, e declara que a participação formal dos trabalhadores na administração dessas organizações indicava, além de índices inferiores ao que se esperava, que a camada detentora do poder, como em modelos capitalistas de estrutura funcional hierarquizada, adotava estratégias de dominação “a partir da manipulação do processo de circulação e sucessão das elites dirigentes”. (VENOSA, 1981, p. 49)

Sobre esses desvios da participação indireta Storch (1985, p. 149) esclarece: “A eficácia da representação de trabalhadores numa diretoria ou conselho de administração é questionável, se não for acompanhada por participação em outros níveis organizacionais”. Storch (1985) expõe, por meio de exemplos, que, em empresas nas quais o grupo executivo é constituído por representantes dos trabalhadores, se pode encontrar dificuldade de implantar formas mais participativas

de gestão, em função tanto da resistência encontrada na direção quanto da indiferença ou da apatia dos demais trabalhadores.

Cattani (1997), que classifica como Gestão Participativa a participação dos trabalhadores diretamente ou por delegação em situações que estejam investidos de poder para tomar decisões na organização do trabalho, e, com menor frequência, com poder de influência nos procedimentos administrativos/comerciais e na condução geral da empresa, traz à tona que a participação pode ser fruto tanto de uma iniciativa da empresa quanto por pressão dos trabalhadores:

A gestão participativa pode resultar das iniciativas e das pressões dos produtores diretos e das entidades representativas, sendo, dessa forma, uma conquista, uma vez que amplia a intervenção dos trabalhadores na questão do poder, da autoridade e do controle da produção. Pode por outro lado resultar de estratégias patronais que, através de concessões localizadas, obtêm a redução dos conflitos e o maior envolvimento dos trabalhadores, o que resulta em ganhos de produtividade. (CATTANI, 1997, p. 107)

Complementando essa discussão, outro aspecto sobre o processo participativo indireto é assinalado por Tannenbaum (*apud* VENOSA, 1981, p. 49), que, a partir de um estudo, concluiu poder haver diferença entre o que é percebido e o que é desejado pelo grupo de trabalhadores e pelo Conselho de Trabalhadores. O autor aponta como hipótese dessa desassociação o fato de existir nítida separação entre interesses dos representantes e representados, ocorrendo até mesmo situações onde “o Conselho dos Trabalhadores não é percebido como órgão legítimo de representação de interesses da população trabalhadora das empresas”. (Tannenbaum *apud* VENOSA, 1981, p. 49)

Segundo Lammers (*apud* MENDONÇA, 1987, p.51), “a participação direta está extremamente relacionada ao estilo de liderança, e a participação indireta com o sistema de governo da empresa”. Para Mendonça (1987), esses dois tipos ou níveis de participação estão ligados a origens e perspectivas conceituais diferentes. A origem da participação direta está nos Estados Unidos, onde tem grande aceitação e é entendida como um estilo gerencial, “[...]a participação entendida neste contexto é reduzida a forma de integração do indivíduo à organização e, dessa maneira, indica uma percepção das origens dos conflitos a nível exclusivamente individual ou de pequeno grupo” (Motta *apud* MENDONÇA 1987, p.51). Conforme Mendonça (1987), a participação indireta, cuja origem e desenvolvimento está em

países da Europa, tem seu significado relacionado com o sistema de governo da empresa, o que implica uma conceituação que leva à visão de que o conflito de interesses é preexistente no sistema social e, por isso, está inserido na organização do trabalho. Mendonça (1987, p. 52) sobre os tipos de participação complementa: “[...] podemos então resumir que a participação direta é psicológica e pessoal, ao passo que a indireta é mais sociológica, política e coletiva”.

Existem outras dimensões ou questões-chave da participação, abordadas por Bordenave (1995), Mendonça (1987) e Storch (1985), que permitem expandir a compreensão sobre o processo participativo nas organizações. Essas questões-chave podem ser, na visão de Storch (1985), bastante independentes entre si, porém importantes quando se deseja “avaliar longitudinalmente o desenvolvimento de experiências de participação ao longo do tempo” STORCH (1985, p. 147) ou recortar transversalmente o sistema decisório de uma empresa, surpreendendo pontualmente o *momentum* do processo participativo. (MENDONÇA, 1987).

O Quadro 3 apresenta uma síntese dessas dimensões, que, posteriormente, serão detalhadas, considerando a visão desses e de outros autores:

**Quadro 3. Dimensões da participação**

Bernstein <i>apud</i> Storch (1985)	Mendonça (1987)	Bordenave (1995)
Graus de influência: considera uma dimensão da participação os graus possíveis em que os trabalhadores podem exercer influência nas questões da empresa.	Níveis e graus de participação: são tratados conjuntamente pelo autor como instrumentos de	Graus de participação: grau de controle dos membros sobre as decisões da empresa.
Escopo da participação: conjunto das questões nas quais os membros da organização exercem graus variados de influência.	análise do sistema decisório de uma empresa, possibilitando identificar quais estratos	Níveis de participação: indicam em quais decisões os membros de uma organização podem participar, considerando o nível de importância do assunto para o gerenciamento organizacional.
Níveis organizacionais da participação; citados pelo autor como as instâncias em que os membros de uma empresa participam, diretamente ou através de representantes eleitos, do processo decisório organizacional.	da população organizacional participam de uma determinada decisão e em que nível de envolvimento.	

Fonte: Organizado pela pesquisadora

A dimensão denominada por Bernstein (*apud* Storch, 1985) como grau de influência refere-se ao poder de influência que os trabalhadores têm no processo de decisão organizacional. A intensidade dessa influência, segundo Mc Gregor (*apud* VENOSA, 1974), pode variar de “quase-nada” até “total”. Da mesma forma, expõe Bernstein (*apud* STORCH, 1985, p. 147):

O grau de influência pode variar a partir da influência mínima que os trabalhadores têm, simplesmente por receberem informações sobre decisões da empresa, até um grau ilimitado de influência concebível, quando eles tomam decisões autonomamente, tendo os administradores apenas o papel de suporte.

Outra dimensão da participação, categorizada por Bernstein (*apud* STORCH, 1985, p. 148) como escopo da participação, refere-se ao “conjunto das questões sobre as quais os participantes exercem graus variados de influência”. O conjunto de questões relacionadas às tarefas, às condições de trabalho, aos salários, à seleção de pessoal, ou seja, às questões que afetam diretamente o empregado, é categorizado por Abrahamson (*apud* STORCH, 1985) como participação sociotécnica. Questões mais amplas, como ações estratégicas da empresa, definição de linhas de produto, expansão ou retração do negócio, estariam na categoria de participação política, que também afeta os trabalhadores, mas de forma indireta.

As instâncias ou níveis organizacionais em que os trabalhadores participam direta ou indiretamente são consideradas outra dimensão do processo participativo, apontada por Bernstein (*apud* STORCH, 1985).

Storch (1985, p. 149) faz uma observação e mostra que, embora as dimensões da participação possam ser tratadas de forma independente quando se analisa casos particulares, não se pode descartar uma discussão mais ampla, envolvendo aspectos de cada uma, para identificar particularidades do processo participativo em questão. Cita, como exemplo, equívocos que podem acontecer com interpretações simplistas:

Os trabalhadores de uma empresa podem conseguir autonomia para as equipes de trabalho na alocação de horas extras, embora isto não se reflita na criação de nenhum mecanismo de participação a níveis superiores da organização. Isto pode ser um avanço mais importante no desenvolvimento da participação do que o direito de eleger um diretor que ficará em minoria entre seus pares. (STORCH, 1985, p.149)

O fato de ter representantes dos trabalhadores em comitês, diretorias e conselhos administrativos não significa maior poder de influência, ou ganhos expressivos no processo participativo de uma organização. A participação dos trabalhadores em instâncias tidas como superiores deve ser acompanhada por outra em níveis organizacionais diversos, para ser considerada eficaz.

Bordenave (1995) também identifica e descreve aspectos considerados fundamentais para se analisar um processo participativo. Esse autor distingue duas dimensões: o grau de participação em que considera o quão de controle ou de influência tem os membros sobre as decisões tomadas pela empresa e o nível de participação que define a importância que essas decisões podem representar no contexto da organização. Bordenave (1995) propõe sete graus de participação e os distribui em um *continuum*, mostrando a sua hierarquização em termos de maior ou menor poder de influência sobre as decisões organizacionais. O Quadro 4 apresenta o esquema elaborado pelo autor, e em seguida detalha o conteúdo de cada um desses graus.

**Quadro 4: Graus da participação segundo Bordenave**

C O N T R O L E	DIRIGENTES						
	MEMBROS						
	Informação/ reação	Consulta facultativa	Consulta obrigatória	Elaboração/ recomendação	Co-gestão	Delegação	Autogestão

Fonte: BORDENAVE, 1995, p. 30-4.

- a) informação: é o menor grau de participação para Bordenave (1995), e ocorre quando os empregados são comunicados sobre a decisão. Embora isso possa parecer pouco, o autor coloca que já é uma forma de participar, pois nem nesse grau é comum a participação estar presente na relação entre dirigentes e empregados;

- b) consulta facultativa: manifesta-se quando a administração, voluntariamente, consulta seus empregados a respeito de determinado problema ou situação, que lhes dá o direito de emitir opinião e até mesmo críticas, conforme Bordenave (1995);
- c) consulta obrigatória: ocorre quando a administração, em situações como negociação salarial, é obrigada por lei a consultar seus empregados e a negociar com eles, visando um acordo; porém, a decisão final cabe à direção;
- d) elaboração/recomendação: os empregados são solicitados não somente a dar opinião, mas a propor soluções, a elaborar propostas e a recomendar medidas, que podem ser aceitas ou não pela direção, mas, se rejeitadas, a direção se vê obrigada a justificar sua posição;
- e) co-gestão: grau superior de participação, segundo Bordenave (1995), em que a decisão é compartilhada entre administradores e empregados, mediante formação de conselhos com representantes dos empregados, ou quando os trabalhadores elegem um ou mais diretores, ou, ainda, por formação de comitês.

Sobre esse estilo de participação, Tractenberg (1980, p. 44) expõe: “A co-gestão é entendida oficialmente como equilíbrio de poderes, tendo em vista o bom funcionamento da empresa”. Esse modelo envolve muitas vezes não só a participação dos empregados no processo decisório, mas também sua participação na distribuição dos lucros e no aumento do patrimônio da empresa.

Cattani (1997) assim descreve as conquistas dessa forma de participação:

O sistema de co-gestão tem possibilitado,[...], a intervenção dos trabalhadores no que diz respeito a questões pontuais (horários, férias, serviços sociais, etc.). Nas situações em que a representação dos trabalhadores seja qualificada e respaldada pelos sindicatos, a co-gestão possibilita a intervenção em questões complexas, como planejamento de recursos humanos, inclusive das demissões, concepções do trabalho e na própria dinâmica organizacional”. (CATTANI, 1997, p. 110)

- f) delegação: é um grau de participação em que os empregados, dentro de certos limites, têm autonomia de decisão em campos ou jurisdição antes reservados somente aos administradores. “Para que haja delegação real os delegados devem possuir completa autoridade, sem precisar consultar seus superiores para tomar as decisões.” (BORDENAVE, 1995, p. 32). Embora “autonomia” signifique, como descreve Cattani (1997) liberdade e responsabilidade para a definição dos rumos e do sentido da produção pelos

próprios empregados, na delegação, como expõe Bordenave (1995), essa liberdade se dá sobre forma de concessão da direção para conteúdos ou situações específicas da vida organizacional.

- g) autogestão: para Bordenave (1995) é o grau mais elevado desse *continuum*, em que o grupo define não somente os objetivos que almeja alcançar, mas também os meios e as formas de controle para acompanhamento do processo, sem se remeter a qualquer autoridade. A autogestão ou gestão própria é um termo que, segundo Chiavenato (2000), “para uns representa a administração da organização por seus próprios membros ou empregados e para outros significa um modelo de comportamento democrático participativo em que ocorre a mais ampla distribuição do exercício do poder nas organizações, ou seja, total equalização do poder” (CHIAVENATO, 2000, p. 469-470).

Outro aspecto da participação considerado “chave” por Bordenave (1995, p.30) “é a importância das decisões a cuja formulação os membros têm acesso. Isso significa que em qualquer grupo ou organização existem decisões de muita importância e outras não tão importantes”. A formulação do autor leva a concluir que, nessa dimensão o fator relevante não é “como” se participa, mas sim, em que momento, ou em quais conteúdos se participa. Em função do nível de importância da participação, Bordenave (1995, p. 33-34) assim classifica a matéria:

Segundo sua importância, as decisões podem ser organizadas em níveis, do mais alto ao mais baixo. Uma maneira de distinguir os níveis é enumerar os passos da programação, a saber:

- Nível 1 – Formulação da doutrina e da política da instituição;
- Nível 2 – Determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias;
- Nível 3 – Elaboração de planos, programas e projetos;
- Nível 4 – Alocação de recursos e administração de operações;
- Nível 5 – Execução das ações;
- Nível 6 – Avaliação dos resultados.

Bordenave (1995) ainda comenta que o mais comum nas organizações é a presença da participação da força de trabalho no nível 5, referente à execução das ações, e no nível 6, à avaliação de resultados. A definição dos demais níveis normalmente está restrita a pequenos grupos, formados pelas lideranças da organização ou por técnicos especialistas.

A respeito dos conteúdos dos quais os trabalhadores mais participam, Mozina (*apud* VENOSA, 1981, p. 49), com base em estudos feitos no sistema de gestão

participativa em empresas iugoslavas, recolheu informações que indicavam ter os operários preferência por participar de discussões que envolvessem assuntos ligados ao seu trabalho. A influência do nível operacional mostrou-se mais acentuada nas questões internas à empresa nas quais tinham interesse imediato. A participação de debates em assuntos tidos como estratégicos ou táticos, como, por exemplo, políticas de negócios, planejamento de diretrizes administrativas e relações com o mercado, era por eles considerada como da alçada exclusiva da direção.

As duas dimensões – graus e níveis de participação – guardam similaridades com o grau de influência e o escopo da participação, expostas por Bernstein (*apud* STORCH, 1985), quando este se ocupou em definir os variados graus de influência dos trabalhadores no processo de decisão e de considerar a natureza das questões nas quais esses participam.

Mendonça (1987, p. 43) também destaca como elementos para se entender a anatomia e a fisiologia da participação os graus e os níveis de participação descritos por Bordenave (1995) e considera que, juntos, são instrumentos analíticos do processo participativo.

Independentemente dessas dimensões citadas, existem fatores que podem ou não estimular a participação dos indivíduos no contexto organizacional, conforme indicam os estudos de Berstein (*apud* STORCH, 1985). Uma questão crítica é a conduta dos administradores, que pode favorecer ou inibir a participação dos membros da organização. O pesquisador considera que o fazer sugestões seria um grau de participação fundamental para a sustentação do processo participativo, já que, dependendo do *feedback* recebido, os indivíduos “podem ser motivados para exercer influência maior, ou então recuar suas expectativas para a apatia e o cinismo em relação à seriedade dos administradores” (Bernstein *apud* STORCH, 1985, p. 149). Outro fator considerado é a percepção que os membros da organização podem ter da sua própria capacidade de opinar, sugerir ou participar. Bernstein (*apud* STORCH, 1985, p. 149) coloca que eles “podem frustrar-se pela percepção de sua própria ineficácia, devido à falta de conhecimento sobre as questões em debate”.

## 2.8 Críticas à participação no ambiente organizacional

Como exposto por Cattani (1997), a participação no processo decisório das organizações pode ser fruto das reivindicações dos trabalhadores diretas e/ou indiretas (participação através das entidades que os representam), ou por iniciativa patronal. Nesta segunda vertente é que aparece o seu significado como estratégia gerencial para reduzir conflitos, aumentar cooperação, estimular a criatividade, o envolvimento e a satisfação no trabalho para o alcance de maior produtividade, objetivos esses já relatados por Motta (1991), Mendonça(1987) e Storch(1985). Algumas posições críticas a essa visão gerencialista da participação são colocadas por Cattani (1991) e Mendonça (1987):

- a) uma delas é que a Gestão Participativa – GP – seria momentânea e esporádica, utilizada como ferramenta para “legitimar ações tomadas pela administração superior sem verdadeira consulta ao conjunto de trabalhadores (CATTANI, 1997, p.112);
- b) outra crítica é que a participação como modelo gerencial abrange somente o núcleo de trabalhadores do quadro fixo da empresa, deixando à margem os subcontratados ou terceirizados ( CATTANI, 1997), e
- c) uma terceira consideração é que a participação nessa perspectiva desloca, segundo Mendonça (1987), o foco da participação para o conteúdo do trabalho, tornando-a essencialmente uma participação na tarefa. “A participação promovida pelas gerências restringe-se aos problemas técnicos da produção (custos, qualidade, produtividade), impedindo a discussão e a contestação do sistema de poder e do sentido da produção”. (CATTANI, 1997, p. 113). Isso, segundo Cattani (1997), reduziria a ação sindical nas organizações distanciando a participação de reivindicações mais amplas e coletivas.

Conhecidas algumas das críticas feitas à participação como ferramenta gerencial, segue-se uma apresentação dos aspectos que podem estar fomentando o movimento participativo no contexto organizacional.

## 2.9 Condicionantes da participação no ambiente organizacional

Motta (1991) define alguns aspectos que muito têm contribuído para a criação de outras bases ambientais, visando ao desenvolvimento da teoria de participação e da prática participativa na gerência. Segundo ele, as condições ou causas que mais têm incrementado a participação seriam:

- a) Velocidade das mudanças: com as mudanças ocorrendo, cada vez mais rapidamente, os sistemas estabelecidos de tomada de decisão se tornam obsoletos e fazem crescer a necessidade de adquirir novas competências para lidar com essas mudanças<sup>15</sup>. Alterações muito rápidas têm acontecido tanto no ambiente externo quanto no interno da vida organizacional, aponta Lessa ( 2000, p. 72) e diante dessas incertezas ambientais, organizacionais, gerenciais e operacionais as organizações estão tendo não só de se adaptar, mas de buscar entender “um novo arquétipo que possa atender às suas necessidades, alterando comportamentos tradicionais, mecanicistas, voltados para o passado, passivos e autoritários[...]. As novas regras devem construir ambientes empreendedores, questionadores, onde os trabalhadores possam opinar com liberdade e democracia” (LESSA, 2000, p. 72).
- b) Democratização das Relações Sociais: em todas as instâncias sociais, escola, família e governo, observa-se maior repartição de poder, com a participação de maior parcela de indivíduos. Esse movimento democrático, fora dos muros da organização, impulsiona a institucionalização de um novo relacionamento social “mando-subordinação” dentro das organizações;
- c) Desenvolvimento da consciência de classe e de agrupamentos profissionais entre trabalhadores: a partir da Revolução Industrial, tem-se presenciado movimentos de reação ao poder do capital, que se articulam “baseados na consciência coletiva de uma classe ou de um grupo profissional que quer participar mais dos destinos da organização em que trabalha”. (MOTTA, 1991, p. 149);
- d) Aumento do nível educacional: além de maior consciência crítica sobre o meio em que vivem, eleva o nível de aspiração profissional das pessoas;

---

<sup>15</sup> P. Motta. Op. cit.

e) Intensidade da comunicação: com o avanço e o desenvolvimento dos meios de comunicação no mundo, em que a informação pode ser acompanhada em tempo real, abre-se caminho para que comparações sejam feitas sobre como os processos ocorrem em outros países; isso é o que propicia questionamentos e pode gerar pressões para que mudanças ocorram no meio organizacional.

Mendonça (1987) cita aspectos semelhantes como elementos propulsores de um movimento pró-participação. O primeiro é a forte influência que o meio social exerce sobre o funcionamento administrativo/gerencial das organizações. Considera que, tanto em uma sociedade democrática quanto em uma cultura em que prevalece as relações autoritárias, pode haver empresas com modelos gerenciais semelhantes. O segundo aspecto, cita Mendonça (1987), é referente ao modelo organizacional: a sua estrutura de funcionamento, se mais burocrático ou adhocrático, condicionaria o processo de participação dentro das organizações.

## **2.10 Considerações gerais**

Senge (2000) comenta que não se pode criar uma organização de qualidade sem construir uma organização que aprende. O funcionamento de qualquer programa de qualidade para ter o incremento de eficiência e eficácia desejados necessitam aprender a aprender.

O Sistema de Gestão da Qualidade definido pelas normas internacionais ISO 9000, apesar de ter como núcleo básico conteúdos que remontam ao início do século XX, como a padronização e o controle, vem procurando implementar um modelo contemporâneo de gestão, para propiciar às organizações ser produtivas e competitivas no mercado. Para reduzir a rigidez, a burocracia e a pouca disponibilidade para mudança de determinados sistemas organizacionais, tem introduzido diretrizes que enfatizam a visão sistêmica e a melhoria contínua dos processos organizacionais.

Alcançar esses objetivos requer que as organizações revejam suas estruturas, seus valores, seus modelos de gestão e seus paradigmas ou modelos mentais. É como Morgan (1996, p. 82) coloca; "sob circunstâncias que mudam, é importante que os elementos da organização sejam capazes de questionar a

propriedade daquilo que estão fazendo e modifiquem sua ação para levar em conta novas situações.

Para que as organizações funcionem como sistema, como estabelece a NBR ISO 9000, é necessário que elas se constituam de redes interacionais, capazes de auscultar e de explorar tanto o ambiente externo quanto o interno, percebendo mudanças e gerando conhecimentos individual, grupal e institucional.

Katz e Kalm (*apud* Albuquerque e Arellano, 1999) comentam que, quando os indivíduos se envolvem com o sistema de forma tal que consideram as metas organizacionais como seus próprios objetivos, eles adotam comportamentos que favorecem a organização a obter os ganhos de produtividade que almeja. A condição necessária para que isso ocorra é o sentimento de auto-realização que o indivíduo sente quando participa na consecução dos objetivos organizacionais, visto que ele se vê sendo parte da empresa ao influenciar nas decisões organizacionais.

A NBR ISO 9000( 2000, p. 4) define “Através de liderança e ações, a Alta Direção pode criar um ambiente onde as pessoas são totalmente envolvidas e no qual o sistema de gestão da qualidade pode operar eficazmente”. Cabe então às lideranças da organização gerenciarem o sistema e envolverem mais os empregados no processo decisório, propiciando sentimentos de auto-realização, desenvolvimento das habilidades e dos conhecimentos, tornando-os mais criativos para que idéias inovadoras surjam e possam ser compartilhadas coletivamente e para que a empresa consiga, assim, superar-se e alcançar os objetivos almejados de eficiência e eficácia.

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

#### **3.1 Introdução**

O Sistema de Gestão da Qualidade –SGQ–, definido pelas normas NBR ISO 9000, tem, na filosofia da qualidade, a base de todos os seus pressupostos teóricos, e, no processo de normalização (que pode variar de intensidade, dependendo das características da organização), uma de suas estruturas de sustentação, dando-lhe operacionalidade, organicidade e garantia de qualidade no atendimento aos seus clientes ou usuários, conforme visto no capítulo anterior.

Tanto em relação ao Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ –, quanto pela Gestão da Qualidade Total –GQT– encontram-se teóricos, como Azambuja (1996), Oliveira (1994 e 1996), Reis e Mañas (1995) e Campos (1999), que advogam a necessidade da presença de um processo participativo na implementação das normas ISO. Isso se dá porque consideram essencial que todos os níveis da estrutura funcional da organização estejam envolvidos, para que efetivamente se alcance a excelência e a harmonia a que o sistema visa implementar.

A participação, por sua vez, não é um tema simples, mas uma matéria de campo teórico vasto, com conceitos, princípios, objetivos, formas e amplitude abrangentes. No capítulo 2, foi possível ter uma idéia dessa extensão e da visão de participação sob o ponto de vista de alguns autores do Sistema de Gestão da Qualidade. Este capítulo trata no subitem 3.2 do delineamento do conteúdo da pesquisa, referenciado no corpo teórico e apresentado na revisão bibliográfica do Capítulo 2, e que serviu para orientar e compor os instrumentos da pesquisa. No subitem 3.3, expõem-se as considerações sobre o método utilizado na pesquisa, a apresentação da população e da amostra e o relato do teste dos instrumentos de coleta de dados. O subitem 3.4 fecha o capítulo, identificando algumas limitações que este estudo apresenta.

### 3.2 Sistematização da pesquisa

O contexto em estudo é o ambiente organizacional. Mais objetivamente, são as organizações que têm adotado como modelo de gestão da qualidade as diretrizes determinadas nas normas NBR ISO 9000:94. Nesse universo, o trabalho se deterá em um aspecto: a participação dos membros das organizações, desde o planejamento do sistema até a sua manutenção, visto ser importante o envolvimento de todos os membros da estrutura hierárquica organizacional, tanto em questões técnico-operacionais quanto de atitudes e comportamentos, para a efetiva implementação de todo o processo. Essa escolha muito se deve ao fato de se acreditar, como Venosa (1974, p.81), “que todas as pessoas afetadas por uma determinada decisão devam, de algum modo, estar envolvidas no processo decisório”.

Conceitualmente, uma participação plena seria, segundo Pateman (*apud* VENOSA, 1974, p.82), “um processo pelo qual cada indivíduo, parte de um corpo decisório, tem o mesmo poder para influir na decisão final”. Não fez parte deste estudo identificar se existia ou não participação plena nas organizações pesquisadas, mas sim verificar em quais graus a participação tem sido praticada pela instituição e para quais conteúdos do processo de implementação do SGQ, levando-se em conta a posição hierárquica dos indivíduos na estrutura organizacional. A comparação entre como os indivíduos têm percebido sua participação e em que grau desejam ou têm expectativa em participar da implementação do sistema completam o interesse deste trabalho.

A base para a sistematização desta pesquisa foi as contribuições teóricas de Bordenave (1995), Storch (1985), Mendonça (1987) e Motta (1991) sobre graus de participação e níveis de importância do conteúdo e, ainda, um relato da pesquisa de Venosa (1974), em que o autor trabalha com a correlação existente entre o grau de participação no processo decisório e a posição hierárquica que os indivíduos ocupam na estrutura organizacional. Vale ressaltar que, em que pese aos vinte e oito anos da publicação de Venosa(1974), esta foi mantida como referência estrutural deste trabalho, visto que nos demais trabalhos pesquisados não se encontrou aspectos semelhantes aos graus e níveis de participação que são os enfatizados neste estudo.

Foram consultadas as pesquisas de Santos (1995), em que o autor se dedica a investigar quais são os impactos sobre as práticas organizações ao atender os requisitos das normas ISO série 9000; Sanches (1996), que aborda em um estudo de caso o comprometimento e o envolvimento com o trabalho em uma organização que se preparava para implantar a gestão pela qualidade; Corrêa (1991) que faz uma pesquisa em administração participativa em escolas, e Moura (2002), que analisa os comportamentos de resistência à mudança diante da implantação da NBR ISO 9000 em três empresas de diferentes segmentos.

### 3.2.1 Graus de participação

Para se definir o que significam e quais são os graus de participação, primeiramente é preciso esclarecer o significado de participação com o qual se optou trabalhar. A referência é a definição que Mendonça (1987, p.48) atribui a Santiago Rocca e a Didier Retou, em que os autores, após revisão da significação desse termo, concluíram que “participação é o ato de influir, de exercer controle, de ter poder, de estar envolvido ativamente”.

Graus de participação, como visto de forma mais ampla no Capítulo 2, referem-se a graus de influência (Storch, 1985) ou a graus de controle (Bordenave,1995) dos indivíduos sobre as decisões da organização. Como influência e controle são utilizados por esses autores para explicar o mesmo fenômeno, justifica-se o fato de serem tratados como sinônimos neste estudo. A definição de Mendonça (1987, p. 48) sobre graus de participação confirma essa similaridade de utilização dos termos: “com efeito é a capacidade de influenciar ou de exercer controle sobre uma ação que, em última instância, indica o grau de participação de uma pessoa ou de um grupo sobre uma decisão organizacional.” Esses graus podem variar do menor ao maior poder de influência nas decisões pelos membros, conforme coloca Storch (1985, p. 147):

O grau de influência pode variar a partir da influência mínima que os trabalhadores têm, simplesmente por receberem informações sobre as decisões da empresa, até um grau ilimitado de influência, concebível quando eles tomam decisões autonomamente, tendo os administradores apenas o papel de suporte. Tais extremos podem coexistir em uma mesma firma, aplicando-se a tipos diferentes de questões. (STORCH, 1985, p. 147):

Entre os dois extremos, existe uma variedade de graus de participação. Bordenave (1995) classificou-os em sete e colocou-os dentro de um *continuum* em que ilustra de que forma os membros da organização, a cada grau, vão incorporando mais poder de influência sobre as decisões da empresa e, paralelamente, reduzindo o controle exercido pelos dirigentes.

Numa análise rápida, o que pode parecer perda de poder da direção é, dentro da visão da teoria gerencial, uma mudança de estilo de liderança. Tannenbaum e Schmidt (*apud* HERSEY e BLANCHARD, 1986) mostram em esquema semelhante os estilos de comportamento de liderança que vão desde o estilo autoritário, orientado exclusivamente para as tarefas e que toma decisões isoladas para, posteriormente, apresentá-las aos seus subordinados, até o estilo democrático, dirigido para as relações e que permite, dentro de determinados limites, que os subordinados tomem decisões.

O que parece mais apropriado, como Mendonça (1987, p.49) sugere, é conceber a participação não “como uma entidade em quantidade fixa e constante a ser dividida ou subtraída”, mas como uma formulação diferente de poder, no qual, mediante a participação, todos os membros da organização possam aumentar seu poder de influência, sem que seja necessário alguém sair perdendo.

O esquema a seguir, exposto por Bordenave (1995), mostra a distribuição dos graus ao longo de um *continuum* de participação, que foi mais amplamente apresentado no capítulo anterior:

- a) Informação: é o primeiro grau em que os membros participam; nele os dirigentes tomam suas decisões e as apresentam, posteriormente, aos demais membros da empresa, podendo haver em alguns casos, segundo Bernstein (*apud* STORCH, 1985) e Bordenave (1995), manifestações contrárias a essas informações, o que levaria os dirigentes a reconsiderar decisões já tomadas. Bordenave (1995) complementa que “ser informado” a respeito das decisões pode parecer pouco a princípio; porém, sabe-se que esse procedimento não é tão comum no cotidiano das organizações;
- b) Consulta facultativa: neste grau os dirigentes têm liberdade para consultar os demais membros da organização, pedindo opinião, sugestões ou idéias antes de decidir, cabendo à direção a decisão final sobre o assunto;

- c) Consulta obrigatória: quando a consulta aos membros pode estar estabelecida por acordos coletivos, estatutos ou normas, cabendo ainda à direção a decisão final;
- d) Elaboração/recomendação: os membros são solicitados a elaborar propostas, documentos, padrões, e são avaliados, posteriormente pelos dirigentes, que, conforme Bordenave (1995), podem rejeitar, aceitar ou propor alterações, mas sempre justificando seu parecer; em outras palavras, é o direito de tomar decisões sujeitas à apreciação e ao veto da administração;
- e) Co-gestão: em que o processo de decisão é compartilhado, conforme Bordenave (1995, p.32) descreve: “Comitês, conselhos ou outras formas colegiadas são usadas para tomar decisões”. Funcionários tomam decisões juntamente com os dirigentes, que não perdem o seu poder de influência. “Aqui, os administradores exercem uma influência direta na eleição de um plano de ação e na tomada de decisões”.(Bordenave, 1995, p.33);
- f) Delegação: dentro de limites determinados pelos dirigentes, os membros têm poder ou autonomia para tomar decisões;
- g) Autogestão: os membros têm total autonomia para definir os objetivos, os meios e as formas de controle sem interferência dos dirigentes, cujo papel é o de apoio.

Os graus de participação, definidos para serem analisados neste trabalho, foram condensados, de forma que a consulta facultativa e a consulta obrigatória tornaram-se de mesmo grau, já que em ambas a decisão final cabe à direção da empresa, independentemente do fator que a motivou; a autogestão não foi incluída, uma vez que segundo Chiavenato (2000, p.470), “ é raramente encontrada”. Os demais graus de participação foram mantidos com os significados anteriormente mencionados.

Visando facilitar a compreensão das adaptações realizadas pela pesquisadora, o Quadro 5 mostra a relação entre os graus de participação de Bordenave( 1995) e os graus de participação definidos para esta pesquisa.

**Quadro 5: Relação entre os graus de participação de Bordenave e os desta pesquisa**

Graus de participação segundo Bordenave	Graus de participação definidos para a pesquisa
<p>Grau 1 – Informação / reação Os dirigentes tomam suas decisões e as apresentam, posteriormente, aos demais membros da empresa, podendo haver, em alguns casos, reconsiderações por parte dos dirigentes</p>	<p>Grau 1 – Informação  Idem.</p>
<p>Grau 2 – Consulta facultativa Neste grau os dirigentes têm liberdade para consultar os demais membros da organização, pedindo opinião, sugestões ou idéias antes de decidir, cabendo à direção a decisão final sobre o assunto.</p>	<p>Grau 2 – Consulta  A administração pode consultar os subordinados quando quiser a respeito de qualquer conteúdo, solicitando sugestões, dados ou críticas para a elaboração de documentos ou para resolução e prevenção de problemas, embora a decisão final pertença aos diretores ou às pessoas designadas pelo sistema.</p>
<p>Grau 3 – Consulta obrigatória Os indivíduos devem se consultados por força de acordos coletivos, estatutos ou normas, cabendo ainda à direção a decisão final.</p>	<p>Grau 3 – Elaboração / recomendação  Idem.</p>
<p>Grau 4 – Elaboração / recomendação Os membros são solicitados a elaborar propostas, padrões, ou documentos, sendo avaliados, posteriormente, pelos dirigentes, que podem rejeitar, aceitar ou propor alterações, justificando seu parecer. É o direito de tomar decisões sujeitas à apreciação e ao veto dos dirigentes.</p>	<p>Grau 4 – Co-gestão  Idem</p>
<p>Grau 5 – Delegação Dentro de limites determinados pelos dirigentes, os membros têm poder ou autonomia para tomar decisões.</p>	<p>Grau 5 – Delegação:  Idem</p>
<p>Grau 7 – Autogestão Os membros têm total autonomia para definir objetivos, meios e formas de controle sem interferência dos dirigentes, cujo papel é o de apoio.</p>	<p>Grau 7 – Autogestão  Não incluído.</p>

Fonte: Elaborada pela pesquisadora

Para indicar o quanto cada grau representa em termos de influência no processo de gestão das normas ISO, foi feita a classificação ilustrada no Quadro 6.

**Quadro 6: Classificação dos graus de participação quanto ao poder de influência**

Grau de participação		Controle/Influência nas decisões
Grau 1	Informação	Muito pouca
Grau 2	Consulta	Pouca
Grau 3	Elaboração / recomendação	Média
Grau 4	Co-gestão	Grande
Grau 5	Delegação/autogestão	Muito grande

Fonte: Adaptado de VENOSA, 1974.

Sobre essa hierarquização dos graus de participação, adaptada de Venosa, e do *continuum* de participação, esquematizado por Bordenave (1995), faz-se necessário esclarecer alguns pontos:

- a) ser informado: considerado o menor grau de influência, visto que os empregados somente recebem informações depois das decisões tomadas, tendo raramente possibilidade de emitir opinião;
- b) consulta: os empregados são consultados antes das decisões serem tomadas; aqui há mais participação, mas continua em grau de baixa influência, embora em determinados casos essas consultas possam ser realizadas para conteúdos importantes; porém, o que aqui se observa não é a natureza desses conteúdos (analisados nos níveis de participação), mas como a participação ocorre;
- c) na elaboração/recomendação, já existe produção, realização do indivíduo. O grau de envolvimento e de controle, pressupostamente, seria maior que os anteriores, visto que ao empregado é solicitado propor ações, elaborar formalmente padrões operacionais, e, sendo aceita tal proposta ou recomendação, representaria maior acesso ao controle das decisões;
- d) na co-gestão os empregados estão juntos com a direção para propor, elaborar e deliberar, ou seja, o processo de decisão é compartilhado e, por isso, o poder de influência dos empregados é maior;
- e) delegação: aqui o empregado tem responsabilidade e autoridade para definir e deliberar sobre objetivos, ações e procedimentos, em conteúdos que a direção lhes delegou autonomia. Por ter nesse grau autonomia no processo decisório, a delegação foi considerada de grande influência.

Vale ressaltar que, conforme expõem Storch (1985) e Bordenave (1995), não se pode analisar isoladamente essas tipologias, caso se busque uma compreensão

adequada do processo participativo, visto ser necessário correlacionar graus de participação com outras dimensões, como, por exemplo, com o nível de participação, que se refere ao conjunto de questões sobre as quais os indivíduos participam.

### 3.2.2 Níveis de participação

A segunda dimensão – níveis da participação – diz respeito aos níveis de importância das decisões ou dos conteúdos nos quais os indivíduos participam ou têm acesso. O nível de participação traz as seguintes perguntas: a que nível de decisão os trabalhadores participam, ou, que importância têm para o funcionamento do sistema organizacional as questões das quais os trabalhadores participam, ou ainda, como nas palavras de Bordenave (1995, p.33), qual “a importância das decisões a cuja formulação os membros têm acesso. Isso significa que, em qualquer grupo ou organização, existem decisões muito importantes e outras não tão importantes”.

Segundo Bordenave (1995), o que mais comumente se encontra nas organizações é a dicotomia entre planejamento e execução, em que as funções superiores da estrutura hierárquica elaboram as políticas e o planejamento da organização, ao passo que para os demais membros existe uma relativa abertura para a participação nas decisões associadas à execução das ações e à avaliação dos resultados.

No âmbito desta pesquisa, os níveis de participação de Bordenave (1995) foram denominados níveis de conteúdos; a estratégia utilizada para categorizá-los dentro do Sistema de Gestão da Qualidade foi utilizar a estrutura da metodologia da qualidade denominada *Plan-Do-Check-Act* - PDCA, por ser um dos modelos mais sugeridos para implementação do sistema ISO, conforme aponta a ISO 14001 de 1996, e por ter sido inserido na versão 2000 das normas ISO série 9000, visando enfatizar a abordagem de processo desse Sistema de Gestão pela Qualidade. Neste trabalho os conteúdos não foram categorizados por nível de importância, em razão da dificuldade de se estabelecer qual das etapas do PDCA é mais ou menos importante para o gerenciamento do sistema.

O ciclo PDCA insere quatro grandes etapas seqüenciadas, que abrangem os seguintes conteúdos do SGQ:

- *Plan* (planejar): estabelecimento de objetivos, recursos e processos necessários para fornecer resultados, de acordo com os requisitos do cliente e da política da organização;
- *Do* (desenvolver/fazer): implementação dos processos conforme o planejado, incluindo treinamento para preparar as pessoas para seguir os métodos estabelecidos;
- *Check* (chechar): monitoramento, medições e relato dos resultados obtidos em relação ao que foi planejado, e
- *Act* (agir): ação apropriada para corrigir não-conformidades<sup>16</sup> e para promover melhorias no processo.

No Quadro 7 são apresentados os seis níveis de participação, classificados por Bordenave (1995) e, em paralelo, os níveis de conteúdo definidos para o Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ – das normas ISO 9000.

**Quadro 7: Paralelo entre os níveis de participação de Bordenave e os níveis de conteúdo desta pesquisa**

<b>NÍVEIS DE PARTICIPAÇÃO (SEGUNDO BORDENAVE )</b>	<b>NÍVEIS DE CONTEÚDO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA ISO 9000 (SEGUNDO A PESQUISADORA)</b>	<b>PDCA</b>
Nível 1 – Formulação da doutrina e da política da instituição	Nível 1 – Formulação da política e dos objetivos da qualidade. Definição das metas a serem atingidas e do planejamento de recursos / investimentos.	PLANEJAMENTO
Nível 2 – Determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias	Nível 2 – Elaboração da documentação do sistema (Manual da Qualidade, Procedimentos e Instruções de Trabalho).	
Nível 3 – Elaboração de planos, programas e projetos	Nível 3 – Elaboração e execução dos treinamentos necessários à implantação do sistema e execução das ações, conforme os padrões estabelecidos.	DESENVOLVIMENTO
Nível 4 – Alocação de recursos e administração de operações		
Nível 5 – Execução das ações	Nível 4 – Verificação do que foi realizado, mediante monitoramento, inspeções, medições e relato dos resultados.	CHECAGEM
Nível 6 – Avaliação dos resultados	Nível 5 – Atuação no processo para manter e melhorar os resultados(ações corretivas e preventivas).	AÇÃO

Fonte: Adaptado de BORDENAVE, 1995, p.35.

<sup>16</sup> Não-conformidade: não-atendimento a um requisito especificado pelo sistema.

O nível 1 de conteúdo para o sistema ISO aparece com a definição da política e dos objetivos da qualidade, com as metas da organização e o planejamento de recursos.

O nível 2 contém a elaboração do Manual da Qualidade – MQ –, com as diretrizes do sistema, os Procedimentos de Sistema – PSs (gerenciais) – e Procedimentos Operacionais – POs –, que definem como a empresa executa suas tarefas para atender aos requisitos da norma, bem como detalha os passos dessa execução, quando necessário, em Instruções de Trabalho – ITs .

No nível 3 encontram-se as ações de treinamento para a implementação do sistema e a execução das atividades propriamente ditas, seguindo as diretrizes definidas na documentação.

O nível 4 é o acompanhamento e a medição dos resultados, verificando se eles correspondem àqueles estabelecidos como padrão ou meta.

O nível 5 diz respeito às ações corretivas e ações preventivas tomadas pelos setores e pela organização para eliminar não-conformidades, buscar suas causas e identificar potenciais problemas.

Um dos objetivos delimitados pela presente pesquisa foi identificar a relação existente entre esses cinco níveis de conteúdo, estabelecidos durante as etapas do PDCA, e o grau em que os membros da organização participam em cada um desses conteúdos, conforme mostra o Quadro 8, que expõe a relação entre grau de participação e o nível dos conteúdos que se deseja verificar.

**Quadro 8: Relação entre os elementos grau de participação e nível de conteúdo**

Etapas para implementação da ISO	Nível de conteúdo	Grau de participação dos membros da organização
Planejamento	Nível 1: 1) Definição da política e dos objetivos da qualidade.	Grau 1 – Informação
		Grau 2 – Consulta
		Grau 3 – Elaboração
		Grau 4 – Co-gestão
		Grau 5 – Delegação
	2) Definição das metas e do planejamento de recursos e investimento.	Grau 1 – Informação
		Grau 2 – Consulta
		Grau 3 – Elaboração
		Grau 4 – Co-gestão
		Grau 5 – Delegação
	Nível 2: 1) Definição das diretrizes descritas no Manual da Qualidade e Procedimentos de Sistema.	Grau 1 – Informação
		Grau 2 – Consulta
		Grau 3 – Elaboração
		Grau 4 – Co-gestão
		Grau 5 – Delegação
	2) Definição dos Procedimentos Operacionais e/ou Instruções de Trabalho.	Grau 1 – Informação
Grau 2 – Consulta		
Grau 3 – Elaboração		
Grau 4 – Co-gestão		
Grau 5 – Delegação		
Desenvolvimento	Nível 3 1) Treinamentos para execução das tarefas, conforme os documentos normativos.	Grau 1 – Informação
		Grau 2 – Consulta
		Grau 3 – Elaboração
		Grau 4 – Co-gestão
		Grau 5 – Delegação
	2) Execução das tarefas, conforme procedimentos e/ou Instruções de Trabalho.	Grau 1 – Informação
		Grau 2 – Consulta
		Grau 3 – Elaboração
		Grau 4 – Co-gestão
		Grau 5 – Delegação
Checagem	Nível 4 1) Atividades de acompanhamento, medição e relato dos resultados.	Grau 1 – Informação
		Grau 2 – Consulta
		Grau 3 – Elaboração
		Grau 4 – Co-gestão
		Grau 5 – Delegação
	2) Verificação e análise dos resultados dos processos.	Grau 1 – Informação
		Grau 2 – Consulta
		Grau 3 – Elaboração
		Grau 4 – Co-gestão
		Grau 5 – Delegação
Ação corretiva/preventiva	Nível 5 1) Disposições e ações corretivas para sanar não-conformidades.	Grau 1 – Informação
		Grau 2 – Consulta
		Grau 3 – Elaboração
		Grau 4 – Co-gestão
		Grau 5 – Delegação
	1) Ações preventivas para problemas ou não-conformidades potenciais.	Grau 1 – Informação
		Grau 2 – Consulta
		Grau 3 – Elaboração
		Grau 4 – Co-gestão
		Grau 5 – Delegação

Outra correlação que o trabalho buscou estabelecer foi qual o grau de participação para cada nível de conteúdo, considerando a posição que os indivíduos ocupam na estrutura hierárquica da organização, conforme mostra o Quadro 9.

**Quadro 9: Relação entre o grau de participação , o nível de conteúdo e a hierarquia organizacional**

Categoria hierárquica		Nível de conteúdo		Grau de participação		
<b>EXECUTIVOS</b>	<b>GERENTES E SUPERVISORES</b>	<b>COLABORADORES</b>	<b>PLANEJAR</b>	Nível 1: 1. Política e objetivos da qualidade; 2. Metas e planejamento	Grau 1 – Informação Grau 2 – Consulta Grau 3 – Elaboração Grau 4 – Co-gestão Grau 5 – Delegação	
				Nível 2: 1. Manual da Qualidade e Procedimentos de Sistema; 2. Procedimentos Operacionais e Instruções de Trabalho	Grau 1 – Informação Grau 2 – Consulta Grau 3 – Elaboração Grau 4 – Co-gestão Grau 5 – Delegação	
			<b>DESENVOLVER</b>	Nível 3: 1. Treinamentos; 2. Execução das tarefas	Grau 1 – Informação Grau 2 – Consulta Grau 3 – Elaboração Grau 4 – Co-gestão Grau 5 – Delegação	
				<b>CHECAR</b>	Nível 4: 1. Inspeção, medição, acompanhamento dos resultados; 2. Verificação e análise dos resultados	Grau 1 – Informação Grau 2 – Consulta Grau 3 – Elaboração Grau 4 – Co-gestão Grau 5 – Delegação
					<b>AGIR</b>	Nível 5: 1. Disposições e ações corretivas; 2. Ações preventivas

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

### 3.2.3 Participação de fato e participação desejada

Storch (1985, p.148) diz que o *continuum* de participação “é uma escala crescente dos graus de influência possíveis num processo participativo, e permite avaliar a extensão das diferenças que muitas vezes existem entre o desejo da administração e as expectativas dos funcionários”. O segundo objetivo deste estudo tem ligação com essa afirmação do autor, uma vez que seu foco é verificar a semelhança ou a diferença existente entre o grau da participação vivenciado pelas diferentes categorias funcionais da organização, no decorrer do gerenciamento do sistema ISO, e a expectativa que têm de grau de participação em cada um dos níveis de conteúdo do SGQ. Assim, o objetivo é comparar a participação de fato com a participação desejada e verificar se existe congruência ou divergência entre os dois indicadores e em que intensidade.

A participação de fato refere-se aos graus em que tem ocorrido a participação dos indivíduos nos cinco níveis de conteúdo do SGQ, visto a posição que ocupam na hierarquia institucional e a participação desejada dizerem respeito à maneira pela qual cada indivíduo gostaria de participar, ou qual o grau de participação que desejam ter os executivos, os gerentes/supervisores e os colaboradores nos cinco níveis de conteúdo do SGQ.

Para o levantamento dos dados foram criados dois questionários, e em ambos as variáveis grau de participação, nível de conteúdo e posição hierárquica estavam presentes; o que os distinguiu foi que o primeiro buscou informações sobre a participação de fato, e o segundo, informações a respeito da participação desejada. A estrutura desses instrumentos podem ser vistas nos Quadros 10 e Quadro 11.

Necessário se faz esclarecer que foi incluído nos questionários, o grau zero de participação, visto a possibilidade de nem sequer serem informados os indivíduos a respeito de determinado conteúdo ou decisão do SGQ. Dessa forma o grau zero significa “não participação” de determinada função hierárquica em um conteúdo específico do sistema.

**Quadro 10: Correspondência entre os elementos da pesquisa e os instrumentos de coleta de dados para identificar a participação de fato**

Questão		Grau de participação
Nível 1	A. Como tem sido sua participação na definição da política e objetivos da qualidade?	1) Não foi informado sobre a política e objetivos da qualidade da empresa.
		2) Tem sido informado sobre a política e objetivos da qualidade após terem sido elaborados.
		3) Recebeu solicitação para dar opinião, sugestões e idéias para sua elaboração.
		4) Recebeu solicitação para elaborar uma proposta de política e objetivos da qualidade.
		5) Participou de grupos de discussão com a diretoria ou comitê para definir a política e seus objetivos.
		6) Tem recebido delegação ou autonomia para formular a política e objetivos da qualidade.
	B. Como tem sido sua participação no planejamento de recursos e investimentos e na definição das metas da empresa para a qualidade?	1) Não tem recebido informações sobre nenhum dos dois assuntos.
		2) Tem sido informado sobre pelo menos um dos dois assuntos.
		3) Tem recebido solicitação para dar opinião, sugestões e idéias para elaboração do planejamento ou para definição das metas.
		4) Tem sido solicitado a elaborar uma proposta de planejamento e/ou metas.
		5) Tem participado de grupos de discussão com a diretoria ou comitê para definir o planejamento e/ou as metas do sistema.
		6) Tem recebido delegação para formular o planejamento e/ou estabelecer as metas.
Nível 2	C. Como tem sido sua participação na definição das diretrizes descritas no MQ e nos PSs?	1) Não tem recebido informação sobre o assunto.
		2) Tem recebido informações sobre o conteúdo do Manual da Qualidade e/ou dos Procedimentos de Sistema após terem sido elaborados.
		3) Recebeu solicitação para dar opinião, sugestões e idéias para sua elaboração.
		4) Foi solicitado a elaborar propostas para as diretrizes do MQ e/ou PSs.
		5) Participou de grupos de discussão, com a diretoria ou comitê para definir o Manual da Qualidade e/ou os Procedimentos de Sistema.
		6) Recebeu delegação ou autonomia para formular o Manual da Qualidade e/ou os Procedimentos de Sistema.
	D. Como tem sido sua participação na elaboração dos POs e/ou ITs que afetam suas tarefas?	1) Não tem recebido informação sobre o assunto.
		2) Tem recebido informações sobre o conteúdo destes documentos após elaborados.
		3) Recebeu solicitação para dar opinião, sugestões e idéias para elaboração destes documentos.
		4) Foi solicitado a elaborar propostas de Procedimentos Operacionais/ou Instruções de Trabalho.
		5) Participou de grupos de discussão/comitê para definir POs e/ou ITs.
		6) Tem recebido delegação ou autonomia para definir POs e/ou ITs.
Nível 3	E. Como tem sido sua participação nos treinamentos de implementação das diretrizes e/ou tarefas descritas nos procedimentos e Instruções de Trabalho? (N3)	1) Não tem recebido nenhum treinamento.
		2) Tem recebido treinamentos por meio de informações sobre o que deve fazer, conforme os procedimentos e Instruções de Trabalho.
		3) Tem dado opinião e sugestões para a elaboração e execução dos treinamentos, além de receber treinamentos pertinentes ao seu cargo.
		4) Tem participado da elaboração e/ou execução de treinamentos, além de receber treinamentos pertinentes ao seu cargo.
		5) Tem participado de grupos de discussão com a diretoria ou comitê sobre como elaborar e executar as atividades, além de receber treinamentos pertinentes ao seu cargo.
		6) Tem recebido autonomia para definir, elaborar e executar treinamentos, além de receber treinamentos pertinentes ao seu cargo.

Questão		Grau de participação
Nível 3	F. Como tem sido sua participação na execução das atividades estabelecidas pelos documentos normativos (MQ, PSs, Pos e ITs) do sistema ISO?	1) Não tem recebido informações se está ou não executando as tarefas conforme o padrão.
		2) Tem recebido informações se está ou não executando suas tarefas conforme o padrão.
		3) Tem sido solicitado para sugestões de como melhorar a forma de executar as tarefas da sua função.
		4) Tem proposto ações para melhorar a execução das tarefas da função que ocupa.
		5) Tem participado de grupos de discussão com a diretoria ou comitê sobre como suas tarefas podem ser melhor executadas.
		6) Tem recebido delegação ou autonomia para definir, alterar e melhorar as tarefas de seu cargo ou função.
Nível 4	G. Como tem sido sua participação nas inspeções, medições, acompanhamento e relatos dos resultados?	1) Não tem recebido informações destas atividades.
		2) Tem recebido informações de como são realizados o monitoramento, as inspeções, as medições e os resultados alcançados pelo setor e/ou pela empresa.
		3) Tem sido consultado sobre como acompanhar, inspecionar, medir e relatar, os resultados dos processos do setor onde atua ou da empresa.
		4) Tem elaborado ou recomendado formas de acompanhar, inspecionar, medir e relatar os resultados dos processos do setor onde atua ou da empresa.
		5) Tem participado de grupos de discussão com a diretoria ou comitê para definir formas de acompanhar, medir e relatar os resultados dos processos do seu setor e/ou da empresa.
		6) Tem recebido delegação para determinar as formas de acompanhar, inspecionar, medir e relatar os resultados dos processos do setor onde atua ou da empresa.
	H. Como tem sido sua participação durante a análise dos resultados dos processos e/ou das auditorias?	1) Não tem recebido informações sobre estas verificações e análises.
		2) Tem sido informado regularmente sobre os resultados obtidos pela empresa .
		3) Tem sido solicitado para dar opinião e sugestões na análise destes resultados.
		4) Tem recomendado ou proposto ações para melhorar as verificações e análise dos resultados.
		5) Tem participado de grupos de discussão com a diretoria ou comitê para verificar e analisar os resultados.
		6) Tem tido autonomia para verificar e analisar os resultados do setor ou da empresa.
Nível 5	I. Como tem sido sua participação nas disposições e ações corretivas tomadas para as não-conformidades encontradas?	1) Não tem participado destes assuntos.
		2) Tem recebido informações depois que as disposições e ações corretivas são definidas.
		3) Tem sido consultado sobre o que fazer para sanar não-conformidades.
		4) Tem recomendado ações para resolver não-conformidades.
		5) Tem participado de grupos de discussão com a diretoria ou comitê para resolver não-conformidades.
		6) Tem recebido delegação para dispor e agir corretivamente..
	J. Como tem sido sua participação na discussão de ações para prevenir não-conformidades e problemas potenciais?	1) Não tem participado destes assuntos.
		2) Tem recebido informações sobre o resultado destas análises.
		3) Tem sido consultado sobre o que fazer para prevenir não-conformidades e problemas potenciais.
		4) Tem recomendado ações para prevenir não-conformidades e problemas potenciais.
		5) Tem participado de grupos de discussão com a direção ou comitê para prevenir não-conformidades e para identificar problemas potenciais.
		6) Tem tido autonomia para definir ações para prevenir não-conformidades ou problemas potenciais.

**Quadro 11: Correspondência entre os elementos da pesquisa e os instrumentos de coleta de dados para identificar a participação desejada**

Questão		Grau de participação
Nível 1	a) Sobre sua participação na definição da política e dos objetivos da qualidade da empresa.	1) Não deseja receber informações sobre a política e objetivos da qualidade da empresa
		2) Deseja ser informado sobre a política e objetivos da qualidade após terem sido elaborados.
		3) Deseja ser solicitado para dar opinião, sugestões e idéias para sua elaboração.
		4) Deseja ser solicitado para elaborar uma proposta de política e objetivos da qualidade.
		5) Deseja participar de grupos de discussão com a diretoria ou comitê, para definir a política e seus objetivos.
		6) Deseja ter delegação ou autonomia para formular a política e os objetivos da qualidade.
	b) Sobre sua participação no planejamento de recursos e investimentos e na definição das metas da empresa para a qualidade.	1) Não deseja ser informado sobre nenhum dos dois assuntos.
		2) Deseja ser informado sobre pelo menos um dos dois assuntos.
		3) Deseja ser solicitado para dar opinião, sugestões e idéias para elaboração do planejamento ou para definição das metas.
		4) Deseja poder elaborar proposta de planejamento e/ou definir as metas da qualidade.
		5) Deseja participar de grupos de discussão com a diretoria ou comitê para definir o planejamento e/ou as metas do sistema.
		6) Deseja receber delegação ou autonomia para formular o planejamento e/ou estabelecer as metas da qualidade da empresa.
Nível 2	c) Sobre sua participação na definição das diretrizes descritas no Manual da Qualidade e nos Procedimentos de Sistema da empresa.	1) Não deseja ser informado sobre o assunto.
		2) Deseja receber informações sobre o conteúdo do Manual da Qualidade e/ou dos Procedimentos de Sistema após terem sido elaborados.
		3) Deseja ser solicitado para dar opinião, sugestões e idéias para sua elaboração.
		4) Deseja ser solicitado para elaborar propostas para as diretrizes do Manual da Qualidade e/ou para os Procedimentos de Sistema.
		5) Deseja participar de grupos de discussão com a direção ou comitê para definir o Manual da Qualidade e/ou os Procedimentos de Sistema.
		6) Deseja receber delegação ou autonomia para formular diretrizes do Manual da Qualidade e/ou os Procedimentos de Sistema.
	d) Sobre sua participação na elaboração dos Procedimentos Operacionais e/ou Instruções de Trabalho que afetam suas tarefas.	1) Não deseja participar da elaboração destes documentos
		2) Deseja ser informado sobre o conteúdo destes documentos após terem sido elaborados.
		3) Deseja ser solicitado a dar opinião, sugestões e idéias para elaboração destes documentos.
		4) Deseja ser solicitado a elaborar propostas de procedimentos e/ou Instruções de Trabalho.
		5) Deseja participar de grupos de discussão com a diretoria ou comitê para definir os Procedimentos Operacionais e/ou Instruções de Trabalho.
		6) Deseja ter delegação ou autonomia para definir os Procedimentos Operacionais e/ou Instruções de Trabalho.
Nível 3	e) Sobre sua participação nos treinamentos para a implementação das diretrizes e atividades conforme POs e ITs.	1) Não deseja receber nenhum treinamento.
		2) Deseja receber o treinamento mediante informações sobre o que deve fazer.
		3) Deseja poder dar opinião e sugestões durante o treinamento ou para sua elaboração.
		4) Deseja preparar material para treinamento e/ou executar treinamentos.
		5) Deseja participar de grupos de discussão com a diretoria ou comitê para estruturação e elaboração de treinamentos.
		6) Deseja ter delegação ou autonomia para definir, elaborar e executar treinamentos.

Questão		Grau de participação
Nível 3	f) Sobre sua participação na execução das atividades.	1) Não deseja ser informado se está ou não executando suas tarefas conforme o padrão.
		2) Deseja receber informações se está ou não executando atividades conforme o padrão.
		3) Deseja ser solicitado para dar opinião e sugestões durante a execução de suas tarefas.
		4) Deseja poder propor ações de como executar melhor as atividades da função que ocupa.
		5) Deseja participar de grupos de discussão com a diretoria ou comitê sobre como melhorar a forma de executar as tarefas de seu cargo.
		6) Deseja ter delegação ou autonomia para definir e alterar as tarefas de seu cargo/função.
Nível 4	g) Sobre sua participação no acompanhamento, inspeções, medições e relatos dos resultados.	1) Não deseja ter informações destas atividades.
		2) Deseja receber informações de como são realizados o acompanhamento, as medições e os relatos dos resultados da empresa.
		3) Deseja ser consultado sobre como deve acompanhar, inspecionar, medir e registrar os resultados dos processos.
		4) Deseja propor ou recomendar formas de acompanhar, medir, inspecionar, registrar e relatar os resultados dos processos.
		5) Deseja participar de grupos de discussão com a diretoria ou comitê para definir formas de se acompanhar, inspecionar, medir e relatar os resultados dos processos.
		6) Deseja ter autonomia para determinar as formas de acompanhar, medir e relatar os resultados dos processos.
Nível 4	h) Sobre sua participação na verificação e análise dos resultados dos processos e auditorias da empresa.	1) Não deseja receber informações sobre os resultados.
		2) Deseja ser informado regularmente sobre os resultados obtidos pelo seu setor e/ou pela empresa.
		3) Deseja ser solicitado para dar opinião e sugestões na análise destes resultados.
		4) Deseja propor ações de melhoria para as verificações e análises dos resultados.
		5) Deseja participar de grupos de discussão com a diretoria ou comitê para analisar estes resultados.
		6) Deseja autonomia para verificar e analisar os resultados do setor ou da empresa.
Nível 5	i) Sobre sua participação nas disposições e ações corretivas tomadas para as não-conformidades encontradas.	1) Não deseja participar destes assuntos.
		2) Deseja receber informações sobre as disposições e ações corretivas tomadas.
		3) Deseja ser consultado sobre o que fazer para sanar não-conformidades.
		4) Deseja recomendar ações para dispor e resolver não-conformidades.
		5) Deseja participar de grupos de discussão com a diretoria ou comitê para resolver não-conformidades.
		6) Deseja receber delegação para dar solução às não-conformidades.
Nível 5	j) Sobre sua participação na busca e análise de ações preventivas para atacar problemas ou não-conformidades potenciais.	1) Não deseja participar destes assuntos.
		2) Deseja receber informações sobre o resultado destas análises.
		3) Deseja ser consultado sobre o que fazer para prevenir não-conformidades potenciais.
		4) Deseja recomendar ações para prevenir não-conformidades potenciais.
		5) Deseja participar de grupos de discussão com a diretoria ou comitê para prevenir não-conformidades ou problemas potenciais.
		6) Deseja receber delegação para agir na prevenção de não-conformidades potenciais.

Vale assinalar que a posição ocupada pelos participantes da pesquisa na hierarquia das empresas era identificada por meio de uma pergunta contida no cabeçalho dos questionários.

### 3.3 Método

#### 3.3.1 Considerações sobre o método

Este estudo, pelas suas particularidades, pode ser categorizado como descritivo, uma vez que analisa o fenômeno participação no ambiente organizacional, visando estabelecer relações entre algumas de suas variáveis, como afirma Gil (1999, p.44) :

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Procurou-se explicitar em detalhes, neste estudo, o método de coleta de dados realizado por um conjunto de perguntas fechadas, a partir das quais foram identificados os percentuais numéricos das respostas referentes a cada pergunta, e, com as informações levantadas, foi feita uma análise qualitativa desses dados.

#### 3.3.2 Questões a investigar

- 1) Em quais dos cinco níveis de conteúdo estabelecidos para as etapas do PDCA existe maior grau de participação dos executivos, gerentes/supervisores e trabalhadores?
- 2) Qual a variação existente entre o grau de participação de fato e o grau de participação desejada dos executivos, gerentes/supervisores e colaboradores, para cada nível de conteúdo do sistema ISO?
- 3) Em quais conteúdos do sistema ISO executivos, gerentes/supervisores e colaboradores desejam aumentar, manter ou reduzir o grau de participação que têm hoje no sistema?

#### 3.3.3 População e amostra

Como população para este estudo, foram selecionadas três empresas certificadas pelo Sistema de Gestão da Qualidade, modelo NBR ISO 9000: 94, que mantêm o certificado, e que não fizeram a evolução do sistema para a NBR ISO 9000:2000 até a data do trabalho. A escolha desses critérios assenta-se na crença da autora de que o resultado deste trabalho possa possibilitar reflexões e viabilizar melhorias no decorrer das adequações do sistema à versão atual das normas ISO. Após identificar as empresas a serem pesquisadas, foram definidos os seguintes critérios para a seleção da amostra:

- a) Indivíduos da organização que representassem as seguintes categorias funcionais: executivos, gerentes/supervisores e colaboradores;
- b) Indivíduos cujos processos de trabalho tivessem sido sistematizados para atender aos requisitos da norma, e que estivessem na empresa desde o início da implementação do sistema ISO;
- c) participação dos indivíduos independentemente do seu grau de escolaridade ou de sua especialização profissional, e
- d) Indivíduos que tivessem real disponibilidade de tempo para participar da pesquisa e que se dispusessem a contribuir.

A partir desses critérios, foram selecionados três grupos para análise, conforme descrição a seguir:

- 1) Executivos: grupo formado pelos dirigentes da organização (podendo ou não ser proprietários/acionistas). É o nível hierárquico de maior poder decisório da empresa, cujas unidades ou responsabilidades estão incluídas no sistema certificado, e que participaram da implementação da ISO desde o seu início.
- 2) Gerentes e/ou supervisores: formado por uma amostra aleatória dos membros da organização que ocupavam formalmente cargos/funções de gerenciamento, coordenação e supervisão na estrutura organizacional entre a direção e os colaboradores operacionais.
- 3) Colaboradores: grupo formado por uma amostra aleatória dos demais membros da organização, que na hierarquia funcional estavam abaixo da média gerência. Esses indivíduos, formalmente, não ocupavam nenhuma função de chefia.

Considerando que não fazia parte deste trabalho comparar resultados das três organizações pesquisadas, não houve igualdade de números de participantes

para cada extrato funcional, ficando a população final para este estudo com o seguinte universo: 3 executivos ; 9 gerentes/supervisores e 18 colaboradores.

#### 3.3.4 Instrumentos para coleta de dados

Para a coleta de dados, foi utilizada inicialmente uma entrevista semi-estruturada com a direção da empresa ou com o representante da administração, para identificar dados gerais que pudessem retratar, de forma resumida, algumas das características da organização. As informações levantadas são referentes a: nome, data de fundação, ramo de negócio, produtos e serviços oferecidos ao mercado, estrutura organizacional, estrutura funcional para implementação da ISO, escopo da certificação, política da qualidade, efetivo funcional e número de pessoas que trabalham na empresa e que participaram da implementação do sistema ISO desde o seu início e, ainda, o motivo que levou a organização a optar pela busca de uma certificação ISO.

A partir desse primeiro levantamento, definiu-se a amostra (dentro dos critérios já citados) e, posteriormente, foram aplicados dois questionários com itens fechados, mas que serviram de roteiro estruturado de entrevista para os colaboradores com nível de escolaridade baixa ou com dificuldade de leitura.

O questionário foi definido como um dos instrumentos para coleta de informações (apesar da limitação para pessoas com dificuldade de leitura) por abranger um número maior de indivíduos em um curto espaço de tempo, como considera Seltiz, Wrightsman, Cook (*apud* NOGUEIRA, 1991), que vêem no questionário uma forma adequada de coletar dados para a obtenção de elevadas taxas de resposta, com boa otimização do tempo, além de preservar o anonimato das pessoas. A decisão de aplicar o questionário como entrevista estruturada em alguns casos foi uma forma de não excluir pessoas que pudessem apresentar dificuldade em ler e em responder o instrumento, como também manter coerência com o tema em estudo.

O primeiro dos dois questionários/entrevistas aplicados teve o objetivo de obter informações de como cada indivíduo tem percebido sua participação na implementação das normas NBR ISO 9000. No segundo questionário, a coleta de

informações foi sobre as expectativas que cada membro tem de participar do processo.

Estruturalmente, os questionários ficaram divididos nas seguintes seções:

- a) dados pessoais: pseudônimo, setor onde atua, tempo que trabalha na organização, escolaridade, função na empresa e na estrutura do sistema da qualidade;
- b) perguntas sobre as etapas de implementação do sistema ISO, conforme apresentação dos Quadros 11 e Quadro 12.

### 3.3.5 Teste dos instrumentos de levantamento de dados

Os instrumentos foram testados em uma unidade de uma instituição prestadora de serviço na área educacional para indústrias, com Centros de Formação Profissional em todo o País, com cerca de 800 funcionários em Minas Gerais.

A unidade, onde os instrumentos de coleta de dados para a presente pesquisa foram testados obteve em 2000 a certificação na ISO 9002 e possui um efetivo de 18 colaboradores em seu quadro funcional. Os dois questionários foram respondidos por oito indivíduos, ou seja, o gerente geral, que é o maior nível hierárquico da unidade, um supervisor e seis colaboradores. Somente três colaboradores responderam às perguntas formuladas para testar a adequação e a validade do instrumento nos seguintes aspectos.

- Clareza da comunicação do instrumento: redação das frases e orientações para preenchimento dos questionários;
- Tamanho do instrumento: número de itens e formatação (se causou impacto positivo ou negativo);
- Tempo aproximado para responder ao instrumento;
- Sugestões para melhoria do instrumento.

Um respondente considerou necessária uma segunda leitura para compreender melhor as questões, o que levou a pesquisadora a alterar alguns termos como “monitoramento” para “acompanhamento” e a considerar a necessidade de estar presente sempre que possível, acompanhando o preenchimento dos questionários. Isso porque alguns documentos recebem

denominações diferentes em cada organização e alguns termos só são conhecidos por aqueles que participam mais de perto do processo.

Outro aspecto considerado como complicador foi a dificuldade em responder determinadas questões (não especificaram quais) relatada, à instrutora da instituição por dois dos participantes do teste, em responder determinadas questões por não mais se lembrarem de como havia acontecido tal atividade na época da implantação. Essa informação reforçou a necessidade da pesquisadora de estar presente, sempre que possível, durante o preenchimento dos questionários nas empresas participantes da pesquisa e de solicitar a ajuda do Representante da Administração – RA – das organizações, para acompanhar o processo, esclarecendo possíveis dúvidas e fornecendo informações, quando necessário.

O questionário foi considerado extenso por duas pessoas, embora estas tenham gasto de 15 a 20 minutos para responder aos dois; uma delas sugeriu que as alternativas das respostas fossem mais variadas, o que não pôde ser considerado, visto estas estarem atreladas aos graus de participação (informação, consulta, elaboração, co-gestão e delegação), aspectos estes que o estudo visou investigar.

Os questionários também foram submetidos à apreciação de uma consultora, Gisela Garcia Moura, que atua no mercado nacional há mais oito anos em implementação do SGQ, para verificar se as questões estavam adequadas às orientações e aos requisitos da norma. Após se ter testado e realizado os ajustes sugeridos, o instrumento foi considerado 'validado' com relação à sua compreensão e aplicabilidade.

### **3.4 Limitações da pesquisa**

Este trabalho registrou algumas limitações que necessitam ser consideradas:

Não houve intenção de fazer um estudo comparativo entre a forma como a participação foi gerenciada em sistemas certificados pela norma ISO, versão 1994 (com validade até novembro de 2003) e pela versão 2000, visto que esta última começou a vigorar em dezembro de 2000, sendo portanto, recente a sua implementação, ao consider o início desta pesquisa. Isso poderia dificultar o levantamento de informações suficientes e historicamente consistentes para retratar

como a manutenção do sistema vem utilizando a participação no seu gerenciamento. Vale também ressaltar que, apesar de menos prescritiva, a versão 2000 inclui, assim como a versão de 1994, a participação da alta direção em alguns itens específicos do sistema e a participação de todos no requisito “treinamento”. Para compreender melhor as alterações ocorridas com a última revisão da NBR ISO 9000, as principais diferenças entre a versão de 1994 e a versão 2000 estão descritas de forma sumarizada no Anexo 2.

Não faz parte deste trabalho a análise de possíveis efeitos que uma maior ou menor participação possa provocar em termos comportamentais ou de resultados operacionais nas organizações. Essa relação de causa e efeito, embora importante para uma compreensão ampliada do fenômeno, extrapolaria o escopo desta pesquisa. No entanto, abre possibilidade para outros estudos de interessados em saber quais impactos a participação pode provocar no modelo de Sistema Gestão da Qualidade – SGQ –, sistematizado pelas normas ISO 9000.

Outra limitação quanto à abrangência do presente estudo deve-se ao fato de ele não abordar ou objetivar estabelecer qualquer análise crítica sobre a efetividade do Sistema de Gestão da Qualidade pelas normas NBR ISO 9000, mas somente se ater a um dos aspectos da sua prática, ou seja, como tem ocorrido a participação dos membros da organização durante a implementação das normas ISO nas 3 organizações estudadas.

### **3.5 Considerações gerais**

A partir da visão exposta no Capítulo 2, sobre o construto participação, pôde-se perceber o quanto esse tema é rico e o quanto pode ser estudado sob diversos ângulos, tanto no contexto social e político quanto no âmbito das organizações. Mesmo trazendo a participação para o ambiente organizacional, suas faces são inúmeras e propiciam investigações variadas. Optou-se, assim, por construir este estudo analisando o grau que os indivíduos participam do sistema ISO 9000 em função da posição hierárquica que ocupam na organização, e as similaridades ou divergências que podem ocorrer entre a forma como vêm participando do processo e a maneira como desejariam efetivamente participar.

A escolha por investigar essas questões no decorrer da implementação do sistema ISO 9000 teve como elementos motivadores o fato de encontrar na literatura sobre o SGQ proposições que vêem a participação como uma das estratégias fundamentais para o bom desempenho do sistema. Outra razão foi a vivência que a pesquisadora tem tido como consultora na área da qualidade desde 1995, implementando em empresas do Estado de Minas Gerais a Gestão pela Qualidade Total e, a partir de 2000, o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Habitat – PBQP-H –, que tem provocado inquietações com a distância encontrada entre o discurso e a prática, presentes no gerenciamento desses sistemas dentro das organizações.

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

### **4.1 Introdução**

Conforme estabelecido no Capítulo 3 – Desenvolvimento do trabalho – fez parte deste estudo analisar em quais níveis de conteúdo do sistema ISO 9000 tem havido maior ou menor grau de participação dos membros da organização, considerando a posição que ocupam na hierarquia funcional das corporações. Também se comparou como tem sido a participação desses membros (participação de fato) e como desejariam atuar (participação desejada) no gerenciamento do sistema.

Este capítulo apresenta as empresas que fizeram parte do estudo, a forma como os dados foram coletados e os resultados obtidos. Algumas limitações da pesquisa são ao final expostas com a intenção de auxiliar futuros trabalhos que possam ser conduzidos dentro do tema tratado. Fecham o capítulo considerações gerais sobre os dados e resultados obtidos no decorrer do trabalho.

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

O universo desta pesquisa constitui-se de três organizações produtoras de bens e de serviços que atuam nos segmentos de engenharia e de fabricação de componentes eletrônicos, localizadas na região da Grande Belo Horizonte. Embora com sede na região, as três empresas têm tido atividades que ultrapassam as fronteiras deste Estado, chegando uma delas a exportar para países da Europa e para a América Latina.

No presente estudo essas foram denominadas empresas “A”, “B” e “C”, com o intuito de preservar a sua identidade.

#### 4.2.1 Empresa A

Empresa de engenharia e consultoria, fundada em 1983, que opera nas áreas de engenharia de projetos rodoviários e de saneamento, gerenciamento e fiscalização de obras, prestação de serviços em operação de balanças rodoviárias, tecnologia de material e combustíveis. Conta atualmente com um efetivo funcional em torno de 350 colaboradores que atuam em Minas Gerais, Bahia, São Paulo, Distrito Federal e Mato Grosso; deste número, somente 70 colaboradores, aproximadamente, pertencem aos sistemas certificados e participaram do processo de implantação da ISO desde o seu início. O organograma da empresa encontra-se no Anexo 3.

Em 2000 (o SGQ iniciou-se em dezembro de 1999), a empresa recebeu certificado em dois sistemas – “Controle de combustível” e “Controle tecnológico de materiais – e, em 2001 no processo “Operação de poços de pesagem”. Na última auditoria, os certificados foram unificados com o seguinte escopo: “Execução de ensaios laboratoriais de material de construção, concreto, aço, solos, asfalto e qualidade de combustíveis, operação de sistemas fixos e móveis de pesagem de veículos rodoviários de carga”.

Para a implementação do sistema, a empresa A contratou consultoria externa do SEBRAE e formou um comitê, composto pelo superintendente, por dois diretores, um comprador, por um gerente, por dois engenheiros do laboratório, por um técnico da área de projeto e por um colaborador que passou a ser coordenador da qualidade. O comitê recebeu habilitação em ISO e conduziu o processo de implementação, utilizando como estratégia para divulgação: repasse das informações recebidas, treinamento para fixação da política da qualidade e de procedimentos, Instruções de Trabalho e Manual da Qualidade, além de cartilhas para novos funcionários e quadros por toda a empresa, onde se afixou a missão e a política da organização.

A política da qualidade da empresa é:

- “Buscar a plena satisfação dos clientes, com a prestação de serviços de qualidade assegurada;
- Envolver todos os funcionários da empresa para alcançar os objetivos propostos, por meio da motivação e satisfação;

- Melhorar continuamente os processos, visando ao aumento da produtividade e da competitividade;
- Preservar a ética nas relações com a comunidade e assim fortalecer a imagem da empresa”.

#### 4.2.2 Empresa B

Fundada em 1976, em Contagem, com o objetivo de desenvolver e produzir equipamentos eletrônicos, essa empresa é líder no Brasil na produção de *no-breaks* inteligentes com cinco linhas de produtos: *safeserver*, *safestation*, senoidal, compacta e *double way* (trimono e trifásico). Seu mercado abrange também países da América do Sul e da Europa. A empresa, que tem como sócios proprietários dois irmãos que ocupam os cargos de direção, tem um efetivo de 93 profissionais, sendo que desses, aproximadamente 60 participam do processo de certificação desde o seu início (2 diretores, 9 gerentes/ supervisores e 49 colaboradores).

Inicialmente a corporação buscou a certificação para poder se beneficiar de incentivos concedidos pelo Instituto Tecnológico; porém, segundo a diretoria, desde o início a organização procurou implementar a ISO objetivando não só a certificação, mas também a melhoria do sistema. A princípio contou com o apoio do SENAI e, posteriormente, contratou uma consultoria do Rio de Janeiro, com larga experiência no mercado nacional em implantação das normas da série ISO. Em 1996, a empresa obteve a primeira certificação para projeto e fabricação de *no-break* e atualmente estudam a migração do sistema para a versão 2000. O processo de implementação conduzido pela empresa de consultoria envolveu treinamento de formação de auditores, habilitação para redação de normas, procedimentos e documentos, além de sensibilização sobre os objetivos e benefícios do sistema para todos os funcionários.

A direção da empresa considera que o sistema foi conduzido de forma bastante eficiente e criteriosa, e envolveu não só o corpo gerencial da organização, mas também os demais colaboradores. Os gerentes, além de receberem treinamento sobre premissas e diretrizes das normas ISO, também participaram da elaboração dos documentos do sistema. O setor de Recursos Humanos tem sido responsável pelo gerenciamento do processo, cujo gerente, independentemente de

suas atribuições, acumula o cargo de “Representante da Administração” (função prevista pela norma), com responsabilidade e autoridade para assegurar diversas ações referentes ao funcionamento do sistema ISO. A atuação e a presença da alta administração também têm sido consideradas, por um de seus diretores e pelo RH, como fatores determinantes para os bons resultados conquistados e para o nível de compromisso de todos os indivíduos da corporação, que contribuem para o sucesso do programa. A estrutura da empresa encontra-se esquematizada no organograma contido no Anexo 4.

A empresa B mantém no Manual da Qualidade e no interior de suas instalações quadros onde se afixou sua política da qualidade; “Atender e superar as expectativas dos clientes com produtos e serviços de alta qualidade, através da melhoria contínua dos processos”. Para dar cumprimento a essa política, a empresa investe em pesquisa interna de novas tecnologias e mantém parceria com a Universidade Federal de Minas Gerais.

#### 4.2.3 Empresa C

Empresa que atua no ramo da construção civil, com sede em Belo Horizonte, fundada há vinte e um anos, com dois sócios proprietários. Ao longo desse período, construiu obras de drenagem, pavimentação e infra-estrutura básica, como, por exemplo, adutoras, estações de tratamento de água e esgoto e empreendimentos industriais, comerciais e residenciais. Possui hoje cerca 250 funcionários, distribuídos pelos cinco empreendimentos em andamento, sendo que em Minas Gerais um se encontra em Belo Horizonte e os demais em outras cidades; há outros em Campinas e em Brasília. Fez parte deste trabalho somente o empreendimento de Belo Horizonte, pela dificuldade de acesso às informações das outras unidades.

Em dezembro de 1999, a empresa aderiu ao Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat – PBQP-H –, instituído pelo governo federal para melhorar a qualidade e a produtividade na construção civil tendo como referência a norma de Sistema da Qualidade NBR ISO 9002, adaptada para esse segmento específico. A opção por participar do PBQP-H foi motivada inicialmente pelo fato de a Caixa Econômica Federal passar a exigir de seus fornecedores a certificação nesse programa, além de também vislumbrar atingir outros mercados

como Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo. O PBQP-H foi conduzido por intermédio de uma consultoria com o SEBRAE de Minas Gerais e com o apoio do Sindicato da Construção Civil - SINDUSCON. Desse processo participaram diretamente, como um comitê da qualidade, o gerente de orçamento e planejamento, o gerente geral de obras e a gerente do pós-venda. Os empresários mantiveram-se em função de apoio.

Em 2001, a empresa C obteve o certificado na ISO 9002:94 para obras civis prediais, como forma de investir em um processo de melhoria constante do seu sistema. O gerenciamento do SGQ está sob responsabilidade do gerente de orçamento e planejamento, que acumula a função de “Representante da Administração – RA –”, função definida em um dos requisitos das normas do sistema ISO 9000.

A organização adotou em 2000, como estratégia de divulgação do SGQ/PBQP-H, palestras de conscientização para todos os funcionários e para a divulgação da Política da Qualidade, investindo em calendários, cartazes afixados nas obras, camisas com política e objetivos da qualidade e treinamentos semanais.

Estratégias de premiar com calendários e camisas (com referências ao processo da qualidade) os membros da organização que evidenciavam entendimento da política da qualidade, dos objetivos e dos procedimentos de suas funções não foram tão eficazes, segundo o RA, uma vez que se criou expectativa por mais brindes durante a manutenção do processo. Sendo assim, a empresa planejou para o ano de 2002 adotar critérios que premiassem resultados como forma de reforçar o empenho dos indivíduos. Os treinamentos continuam acontecendo, embora com conteúdos e nível de exigência diferenciados para aqueles que atuam e os que não atuam em funções críticas do sistema, ou seja, para os que possuem documentos que definem “como” suas atividades devem ser executadas.

A política da qualidade da empresa contida no Manual da Qualidade e em cartazes ilustrados no escritório e no canteiro de obra visitado, está assim definida:

- “A empresa objetiva a satisfação do cliente;
- Deseja obter maior participação no mercado;
- Valorizar seus funcionários através de treinamentos;
- Exigir qualidade de seus fornecedores e
- Persistência em melhorar continuamente os processos construtivos”.

Para uma visualização de sua estrutura funcional, o organograma da empresa encontra-se no Anexo 5.

### **4.3 Coleta de dados**

Os dados foram coletados no período de abril e maio de 2002, nas três empresas que fizeram parte da pesquisa.

Para a definição da amostra, inicialmente fez-se junto à direção da empresa ou ao RA um levantamento de quais membros poderiam participar da pesquisa, considerando os critérios definidos no Capítulo 3 como incluir; executivos, gerentes/supervisores e colaboradores: 1) cujos processos de trabalho tivessem sido sistematizados para atender aos requisitos da norma; (2) que estivessem na empresa desde o início da implementação do sistema ISO; (3) que tivessem disponibilidade de tempo e disposição para participar da pesquisa e (4) que incluíssem todos os profissionais independentemente do seu grau de escolaridade ou especialização. Observando o grupo que atendia a esses critérios escolheu-se então a mostra de forma aleatória.

Os contatos com as empresas A e C foram realizados pela pesquisadora por indicação de consultores que nelas atuaram durante a implementação da ISO e as consideravam abertas a esse tipo de estudo. A empresa “C” também fez parte desse trabalho por intermédio de uma consultora da área da qualidade.

O contato inicial com a empresa A foi feito com uma diretora, também RA na estrutura do sistema ISO que, juntamente com o coordenador da qualidade, vem gerenciando a implementação do SGQ.

A estrutura organizacional conta com uma superintendência e duas diretorias – uma administrativa e outra técnica/comercial –, cuja diretora acumula também a função de RA na implementação da NBR ISO 9001. Das cinco gerências, somente as de Operação, Controle Tecnológico e Qualidade dos Combustíveis fazem parte dos sistemas certificados. Quanto aos departamentos, estão envolvidos os de informática, compras (que tem o diretor administrativo como responsável) e os três departamentos ligados ao Controle Tecnológico (cujo gerente também acumula a função de supervisor de “Asfalto e Solos” e “Concreto”)

Fizeram parte da amostra dois executivos, além do gerente de operações, que respondeu via fax por estar trabalhando em Mato Grosso. Esse foi o único membro da empresa pertencente ao nível hierárquico de gerentes/supervisores que fez parte da pesquisa. Os outros dois gerentes que participaram da implementação do SGQ estavam afastados por problemas médicos e outros dois supervisores não tiveram disponibilidade para responder. Sete colaboradores responderam ao questionário, de um total aproximado de 60 atendendo aos critérios de “realizar atividades incluídas no sistema certificado e participar desde o início do processo”. Encontrou-se dificuldade, porém, quanto à disponibilidade dessas pessoas considerando que quase 75% delas estavam dispersas em trabalho fora da empresa – em instalações dos clientes e em unidades móveis, pelos Estados, onde a empresa atua. Cópias dos questionários foram enviadas pelo coordenador da qualidade por fax e via *e-mail* para as instalações de apoio; porém, somente um gerente e um colaborador responderam à consulta. Em Belo Horizonte, a pesquisadora acompanhou a coleta de informações com os dois executivos e quatro colaboradores, sendo que dois foram orientados pelo coordenador da qualidade e um respondeu via *e-mail*. Para a tomada desses dados, foram realizadas seis visitas à empresa.

Inicialmente, o contato com a empresa B foi feito com um dos empresários (o outro estava a trabalho na Europa), por intermédio de uma consultora. Posteriormente, conversou-se com o gerente de Recursos Humanos, também RA, a quem os questionários foram entregues e que, ainda, auxiliou na coleta de dados. A pesquisadora esteve nessa organização em quatro ocasiões; em uma delas entrevistou o gerente de Recursos Humanos e um dos dois diretores, para obtenção dos dados gerais da organização e para explicar sobre os critérios da pesquisa, definindo, junto com a RA, a amostra para este estudo. A pesquisadora acompanhou o preenchimento dos questionários pela gerente de Recursos Humanos, da gerente de produção e de dois colaboradores. A coleta de informações dos demais participantes foi realizada sob orientação da Representante da Administração. Do total de nove gerentes/supervisores presentes na implementação do sistema desde o seu início cinco participaram da pesquisa. Quanto aos colaboradores, sete de aproximadamente 49 responderam aos questionários.

Na “Empresa C”, o contato inicial foi feito com o gerente de Planejamento e Orçamento, que acumula o cargo de RA dentro do sistema ISO. Três outras visitas

foram realizadas para a aplicação dos instrumentos de coleta de dados; também houve auxílio do RA para o levantamento desses dados com os gerentes. A pesquisadora, apesar da insistência, não pôde conversar com o empresário por questões de indisponibilidade de agenda e, também, segundo o RA, pelo fato de considerar que a diretoria teria dificuldade em responder aos questionários, uma vez que ela tem se mantido distante da implementação da ISO. A diretoria não participou de treinamentos sobre a norma, tampouco das discussões e da elaboração da documentação do sistema, com exceção da definição da política e dos objetivos da qualidade (o RA até se ofereceu para responder ao questionário pelo diretor, caso fossem imprescindíveis para este estudo os dados referentes à alta administração).

Dos cinco gerentes participantes da implantação do sistema, três responderam ao questionário, que foram também respondidos por quatro colaboradores, de um total de doze que participaram do processo desde o início de sua implantação. A coleta de dados para três desses colaboradores foi feita pela pesquisadora em forma de entrevista estruturada, em função da dificuldade de leitura e entendimento das questões que esses encontraram. O quarto colaborador respondeu ao questionário, sem solicitar auxílio.

#### **4.4 Apresentação dos resultados**

A apresentação dos resultados seguiu a estrutura do ciclo P-D-C-A, referindo-se aos cinco grandes níveis de conteúdo em que a participação foi analisada no contexto da implementação da NBR ISO 9001:94, nas organizações focadas neste trabalho. Para cada um desses níveis de conteúdo, existe a possibilidade de os executivos, os gerentes/supervisores e os demais colaboradores participarem em diferentes graus:

- a) grau 0: não participar;
- b) grau 1: ser informado;
- c) grau 2: ser consultado;
- d) grau 3: elaborar ou recomendar;
- e) grau 4: participar de comitês ou grupos em sistema de co-gestão;
- f) grau 5: receber delegação ou autonomia para tomar decisões.

Como a pesquisa também inclui uma comparação entre as variáveis participação de fato e participação desejada, as tabelas foram organizadas de forma que, para cada uma das dez perguntas do questionário 1 - “participação de fato” - e do questionário 2 - “participação desejada”-, as respostas da função executiva aparecem em primeiro lugar para todas as questões referentes aos cinco níveis de conteúdo; as dos gerentes/supervisores, em segundo e, posteriormente, as respostas dos colaboradores.

As tabelas mostram a frequência com que cada categoria hierárquica participa ou deseja participar da implementação da ISO, levando em consideração níveis de conteúdo e graus de participação. A amostragem contém no total 30 representantes das três empresas pesquisadas, compreendendo 3 da função executiva, 9 gerentes/supervisores e dezoito colaboradores.

#### 4.4.1 Atividades de “planejamento” para implementação do sistema ISO

Como detalhado na descrição do método no Capítulo 3, foram definidos dois níveis de conteúdo, referentes a ações de “planejamento”: Nível 1, com duas categorias de pergunta: a) formulação da política e dos objetivos da qualidade da empresa; b) definição das metas organizacionais para a qualidade e o planejamento de investimentos/recursos para alcançá-las; Nível 2, com duas outras questões: a) elaboração do Manual da Qualidade e dos Procedimentos de Sistema, e b) elaboração dos Procedimentos Operacionais e/ou Instruções de Trabalho. Os resultados foram tratados em quatro tabelas (TAB 1a, 2a, 3a e 4a), uma para cada questão acima mencionada. Para cada pergunta, foram apresentados os resultados dos três níveis hierárquicos pesquisados, da seguinte maneira: as tabelas associadas à letra “a” indicam as respostas dos executivos; à letra “b” informam a frequência das respostas dos gerentes/supervisores, e à letra “c”, as respostas dos colaboradores. Assim, a TAB. 1a diz respeito à primeira questão referente ao planejamento, respondida pelos executivos, e a TAB. 2a corresponde aos dados levantados na segunda questão, referentes ao planejamento e respondida, também, pelos executivos, e assim sucessivamente.

Nas tabelas expostas a seguir foram utilizadas as seguintes nomenclaturas:

F = Participação de fato: corresponde ao grau em que tem ocorrido a participação na organização; pode ser também denominada como participação real neste trabalho.

D = Participação desejada: corresponde à expectativa de como cada indivíduo gostaria de participar, considerando os diversos conteúdos que o sistema abrange;

T = Total de respostas das empresas pesquisadas;

% = Percentual da resposta em relação ao universo pesquisado.

**TABELA 1a: Participação dos executivos na definição da política e dos objetivos da qualidade**

Sem participação				Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitê/grupo (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)			
Grau 0				Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5			
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D	
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	100	3	100	0	0	0	0

A participação da função executiva nesse nível de conteúdo ocorre em grau de grande influência (grau 4) no processo, e os resultados indicam similaridade na forma em que participaram de fato com a maneira pela qual desejam participar. Revelou-se que 100% deles fizeram parte de comitês ou grupos de discussão para definirem em sistema de co-gestão a política e os objetivos da qualidade das empresas. Isso equivale dizer que, nesse tipo de atividade de planejamento do SGQ, os executivos das empresas A e B atuaram dessa forma e têm expectativa de participação semelhante.

Vale lembrar, não somente para essa questão, mas também para todas as outras que constituíram o instrumento desta pesquisa, que não pode haver recebimento de delegação ou de autonomia por parte dos executivos, uma vez que esta categoria representa o nível hierárquico mais elevado da organização, não tendo, portanto, de quem receber delegação. Nos casos de escolha dessa opção, pode-se inferir não a presença de um grau elevado de participação, mas, ao contrário, uma centralização das decisões na direção, visto não haver, nas

organizações pesquisadas, a figura do Conselho de Administração, que poderia ser uma instância superior para tomada de decisões dentro da corporação

Dos três executivos que responderam à pesquisa, dois foram da empresa A e um da empresa B; o executivo da empresa C não entregou os questionários respondidos até a data limite estabelecida pela pesquisadora e acordada com a empresa. Nessa organização, segundo o RA, a direção da empresa pouco participou do processo de implementação da ISO, tendo sido delegado a ele o gerenciamento do sistema como um todo.

Assim, todas as análises e considerações feitas para o grupo de “executivos” são fundamentadas em dados somente das empresas A e B.

**TABELA 2a: Participação dos executivos no planejamento de recursos/investimentos e na definição das metas da qualidade**

Sem participação				Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitê/grupo (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)			
Grau 0				Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5			
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D	
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	100	3	100	0	0	0	0

A TAB. 2a mostra que para o estabelecimento das metas e o planejamento dos recursos/investimentos, conteúdo considerado de nível 1 (assim como do item anterior), pela abrangência e importância que têm para a implementação do SGQ, os executivos atuaram no grau 4, definindo e aprovando as metas e o planejamento de recursos/investimentos em conjunto com o comitê/grupos da qualidade, considerado como uma forma de gerenciamento de grau elevado de participação (co-gestão). Os resultados da participação de fato foram iguais aos da participação desejada.

**TABELA 3a: Participação dos executivos na definição das diretrizes do Manual da Qualidade e dos Procedimentos de Sistema**

Sem participação				Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitê/grupos (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)			
Grau 0				Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5			
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D	
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	33,3	0	0	0	0	3	100	2	66,7	0	0	0	0

Todos os executivos declararam que participaram da definição das diretrizes descritas no Manual da Qualidade e Procedimentos de Sistema junto aos comitês da qualidade, porém, quando manifestaram seus desejos do como gostariam de agir, houve uma pequena redução no grau de participação na definição dessas diretrizes visto 33% (1) preferir ser consultados ou dar opinião sobre o assunto e não mais elaborá-las em parceria com o grupo.

Os outros 67% (2) mantiveram o grau de participação desejada similar ao da participação de fato, mostrando interesse em definir essas diretrizes de forma compartilhada, discutindo e deliberando sobre o assunto em conjunto com gerentes e representantes dos colaboradores (em duas empresas pesquisadas) que compõem os grupos de discussão ou comitês da qualidade.

**TABELA 4a: Participação dos executivos na definição/elaboração dos Procedimentos Operacionais/ou Instruções de Trabalho**

Sem participação				Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitê/grupos (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)			
Grau 0				Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5			
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D	
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
0	0	0	0	0	0	0	0	1	33,3	1	33,3	0	0	0	0	2	66,7	2	66,7	0	0	0	0

Na elaboração dos Procedimentos Operacionais/ou Instruções de Trabalho, 33% (1) da função executiva indicaram participar sendo consultados (grau 3) e 67%

(2) informaram que têm atuado nos comitês para a definição desses documentos; e em termos de participação desejada, os resultados apresentaram-se idênticos.

**TABELA 1 b: Participação do gerentes / supervisores na definição da política e objetivos da qualidade**

Sem participação				Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitê/grupos (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)			
Grau 0				Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5			
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D	
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
0	0	0	0	3	33,3	1	11,1	3	33,3	4	44,4	0	0	1	11,1	3	33,3	3	33,3	0	0	0	0

Dos nove gerentes e supervisores integrantes deste estudo, 33,3% (3) disseram ter participado na definição da política e dos objetivos da qualidade sendo informados (grau 1) sobre o conteúdo dos documentos depois desses já elaborados; outros 33,3% (3) foram consultados (grau 2) sobre o assunto, e os 33,3% (3) restantes atuaram na elaboração com grupos/comitês (grau 4). Esses dados indicam que 66,6% (6) dos gerentes/supervisores participaram dessa etapa em graus de pouca influência nessa fase de planejamento.

Na comparação dos dados da participação de fato com a participação desejada, apareceu um anseio por maior grau de influência, pois, dos 33,3% (3) que assinalaram participar sendo informados (grau 1), 22,2% (2) mudaram para graus mais elevados na participação desejada. Apesar disso, os graus 1 e 2 concentram 55,5% (5) de participação desejada dos gerentes/supervisores para a definição da política e dos objetivos da qualidade, ao passo que 44,4% (4) aspiram a uma atuação em graus cujo poder de influência sobre o processo sejam maiores.

**TABELA 2b: Participação dos gerentes / supervisores no planejamento de recursos/investimentos e definição de metas da qualidade**

Sem participação		Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitê/grupos (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)					
Grau 0		Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5					
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D	
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
1	11,1	1	11,1	3	33,3	2	22,2	2	22,2	3	33,3	0	0	1	11,1	2	22,2	1	11,1	1	11,1	1	11,1

Na participação dos gerentes/ supervisores, nesse conteúdo, existem 11% (1) que nem sequer receberam informações sobre o planejamento e as metas da qualidade; semelhante percentual também mostrou desejo de não participar desse conteúdo. Situação similar encontra-se no outro extremo do *continuum*, ou seja, também 11,1% (1) revelam estar atuando no processo no grau de maior influência (grau 5), que é o receber delegação para determinar as metas e elaborar o planejamento para a qualidade. O mesmo percentual indica desejo de autonomia para essas atividades do planejamento do SGQ. Dos demais, 33,3% (3) participaram sendo informados, quando a expectativa de participação neste grau foi de 22,2% (2). Outros 22,2% (2) participaram sendo consultados, enquanto aumentou para 33,3% (3) o percentual dos que gostariam de assim participar. Mais 22,2% (2) participaram de comitê/grupo de discussão, embora caia para 11,1% (1) os que têm expectativa ou desejo de agir dessa forma.

Neste item, os resultados da participação de fato e da participação desejada são muito parecidos e se concentram, em termos de maioria (66,6%), nos graus 0, 1 e 2, o que equivale dizer que a participação nessa questão de nível 1 – política, objetivos, metas e planejamento da qualidade – tem ocorrido em graus de baixa influência dos gerentes/supervisores e que, também, essa categoria funcional não mostra interesse significativo, em termos percentuais, de uma participação em graus mais elevados de influência no planejamento de recursos/investimentos e metas do sistema.

**TABELA 3b: Participação dos gerentes / supervisores na definição das diretrizes do Manual da Qualidade e dos Procedimentos de Sistema**

Sem participação		Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitê/grupos (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)					
Grau 0		Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5					
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D	
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
0	0	0	0	1	11,1	1	11,1	4	44,4	2	22,2	1	11,1	0	0	3	33,3	5	55,5	0	0	1	11,1

No geral, cresce o grau de influência dos gerentes/supervisores nesse nível 2 de conteúdo. Os graus de participação que concentram maior percentual de como os gerentes e supervisores têm atuado na definição das diretrizes estabelecidas no MQ e PS são: grau 1 – ser consultado (44,4%) e grau 4 – co-gestão (33,3%). Já em se tratando de expectativa, 55,5% (5) desejam participar da elaboração desses documentos junto os comitês da qualidade, e os outros 44,4% (4) estão divididos entre serem informados (11,1%), serem consultados (22,2%) e terem autonomia para elaborar (11,1%). Esses resultados apontam desejo de os gerentes/supervisores participarem em maior grau na definição das diretrizes do SGQ do que o vivenciado de fato por eles nas organizações em que trabalham.

**TABELA 4b: Participação dos gerentes / supervisores na elaboração dos Procedimentos Operacionais e/ou Instruções de Trabalho**

Sem participação		Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitê/grupos (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)					
Grau 0		Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5					
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D	
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
0	0	0	0	0	0	0	0	1	11,1	0	0	1	11,1	3	33,3	3	33,3	3	33,3	4	44,4	3	33,3

Nesse conteúdo da etapa de planejamento é que os gerentes/supervisores têm tido uma atuação mais expressiva em termos de influência sobre o sistema. O

índice de participação dos gerentes/supervisores na elaboração desses documentos é de 11,1% (1) dando opinião ou sendo consultados sobre o assunto; igual percentual aparece na elaboração de proposta para os Procedimentos Operacionais e/ou Instruções de Trabalho. As decisões são tomadas por 33,3% (3) em sistema de co-gestão, e 44,4% (4) têm autonomia para definir os Procedimentos Operacionais e/ou Instruções de Trabalho. Na participação desejada, o grau 5 “ter autonomia” se reduz para 33% (3) e o grau 3 – elaborar proposta – aumenta de 11,1% (1) na participação de fato para 33,3% (3) na participação desejada.

O que parece mais evidente é que 77,7% dos gerentes/supervisores têm trabalhado na elaboração desses documentos em grau mais elevado de participação (grau 4 e 5), mostrando possuírem influência na decisão sobre esse tipo de conteúdo nas organizações onde atuam. Na participação desejada, o menor grau de é 3, que indica vontade de elaborar propostas para Procedimentos Operacionais e/ou Instruções de Trabalho, indicando também o interesse da categoria funcional continuar a ter influência na elaboração e aprovação desses documentos.

**TABELA 1c: Participação dos colaboradores na definição da política e dos objetivos da qualidade.**

Sem participação				Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitê/grupos (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)			
Grau 0				Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5			
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D	
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
0	0	0	0	15	83,3	4	22,2	1	5,6	11	61,1	0	0	1	5,6	2	11,1	2	11,1	0	0	0	0

A maioria de 83,3% (15) dos colaboradores indica que eles têm atuado no processo no grau 1, mostrando que a política e os objetivos da qualidade são repassados depois de terem sido finalizados, ou seja, os indivíduos são informados sobre esse conteúdo após concluída sua elaboração e aprovação. Somente 22,3% (4) manifestam o desejo de assim participar. Os demais aspiraram a maior participação, e 61,1% (11) desejam poder dar opinião ou ser consultados; 5,6% (1) gostariam de participar elaborando propostas e 11,1% (2) têm vontade de fazer parte

de comitês/grupos de discussão, há aqui, no grau 4, coincidência entre a forma como estão participando e a de como gostariam de participar.

Os resultados mostram o quanto os colaboradores estão distantes de uma participação mais efetiva no momento de definição da política e dos objetivos da qualidade.

**TABELA 2c: Participação dos colaboradores no planejamento de recursos, investimentos e definição de metas da qualidade.**

Sem participação				Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitês (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)			
Grau 0				Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5			
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D	
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
7	38,9	0	0	7	38,9	9	50	2	11,1	7	38,9	0	0	0	0	2	11,1	2	11,1	0	0	0	0

Sobre o planejamento de investimentos/recursos e as metas a serem alcançadas pelo SGQ, 38,9% (7) dos colaboradores revelam não tomar conhecimento desse conteúdo, e igual percentual indica participar sendo informados sobre um desses dois assuntos. Dos outros 22,2% (4), metade tem sido consultada e a outra parte tem agido em grupos de discussão ou no comitê da qualidade, no qual, em sistema de co-gestão, os documentos são elaborados e aprovados. Esse é o nível de conteúdo em que os colaboradores menos têm influenciado em todo o processo.

Quanto à participação desejada pelos colaboradores, 50% (9) têm expectativa de ser informados e, dos outros 50%, 38,9% (7) esperam ser consultados e 11,1% (2) almejam atuar em grupos/comitê que definem esses textos. Não aparece qualquer indicação de desejo de não-participação nesse conteúdo, o que difere do índice presente na participação de fato.

**TABELA 3c: Participação dos colaboradores na definição das diretrizes do Manual da Qualidade e dos Procedimentos de Sistema**

Sem participação				Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitê/grupo (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)			
Grau 0				Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5			
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D	
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
2	11,1	0	0	13	72,2	7	38,9	2	11,1	7	38,9	0	0	2	11,1	1	5,6	2	11,1	0	0	0	0

O grau que concentra maior participação dos colaboradores na definição das diretrizes estabelecidas pelo Manual da Qualidade (MQ) e pelos Procedimentos de Sistema(PS) é o grau 1, no qual 72,2% (13) dizem estar sendo informados dessas diretrizes depois de já elaboradas e aprovadas; 11,1% (2) manifestam não receber qualquer informação desse assunto, outros 11,1% (2) indicam ser convidados a opinar e 5,6% (1) integram grupos ou comitês da qualidade com autonomia para decidir sobre o assunto.

Quando os colaboradores manifestam sua expectativa de participação, 38,9% (7) afirmam que gostariam de ser informados, e igual percentual mostra desejo de opinar. Dos demais, 11,1% (2) têm expectativa de atuar na elaboração de propostas desses documentos e outros 11,1% (2) de integrar comitês ou grupos. Esses resultados sinalizam uma expectativa de participação superior à que os colaboradores têm tido atualmente na definição das diretrizes definidas no MQ e PS.

**TABELA 4c: Participação dos colaboradores na elaboração dos Procedimentos Operacionais/ou Instruções de Trabalho**

Sem participação				Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitê/grupo (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)			
Grau 0				Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5			
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D	
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
0	0	1	5,6	10	55,6	1	5,6	7	38,9	12	66,7	1	5,6	0	0	0	0	4	22,2	0	0	0	0

Ser informado (grau1) e poder dar opinião (grau 2) representam os graus em que os colaboradores mais têm participado, quando se trata da elaboração dos Procedimentos Operacionais(PO) e/ou Instruções de Trabalho (IT), sendo 55,6% (10) e 38,9% (7), respectivamente. Já em termos de participação desejada, aparecem 5,6% (1) que não querem sequer receber informações sobre tais conteúdos, outros 5,6% (1) que gostariam de receber informações depois de aprovados pela direção; porém, 66,7% (12) revelam vontade de ser consultados para preparar esses documentos e 22,2%(4) de atuar em comitês/grupos com autonomia para definir Procedimentos Operacionais/ou Instruções de Trabalho.

Mesmo se tratando de documentos que definem como cada atividade deve ser executada, a participação de fato daqueles que executam essas tarefas (colaboradores) tem um baixo grau de influência, ou seja, mais de 55% somente são informados (grau 1) do “que” e do “como” devem fazer para atender às exigências da norma. A participação desejada revela expectativa de maior poder de influência, com uma concentração maior no grau 2 – ser consultado – e no grau 4 – co-gestão.

#### 4.4.2 Atividades de “Desenvolvimento” para implementação do sistema ISO

Para o levantamento de informações sobre o grau de participação nas atividades de desenvolvimento (considerando a estrutura utilizada do P-D-C-A), foram elaboradas duas perguntas – a primeira para investigar a participação nos treinamentos dos documentos normativos e a segunda para averiguar a participação na execução propriamente dita das atividades. Assim, as TAB. 5 e 6 referem-se às

essas perguntas, respectivamente. Quanto ao nível do conteúdo, ambas representam o nível 3 de participação.

**TABELA 5a: Participação dos executivos nos treinamentos para implantação das diretrizes ou tarefas operacionais**

Sem participação				Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitê/grupo (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)			
Grau 0				Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5			
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D	
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
0	0	0	0	1	33,3	0	0	0	0	1	33,3	0	0	0	0	1	33,3	1	33,3	1	33,3	1	33,3

A maioria (66,6%) dos executivos prefere atuar de forma a influenciar significativamente as decisões referentes aos treinamentos exigidos pelo sistema.

Aparece concordância nos resultados de 33,3% (1) dos executivos na forma como têm participado e de como gostariam de participar dos treinamentos no grau 4 – que se refere a elaborar os treinamentos em conjunto com comitês/grupos formados com membros de outros extratos da hierarquia funcional - e, no grau 5 - que é prepará-los de forma autônoma. A discrepância está em 33,3% (1) participarem sendo informados e 33,3% (1) manifestarem desejo de participar sendo consultados e/ou dando sugestões.

Nota-se aqui uma leve tendência de 33,3% (1) dos executivos desejarem maior envolvimento (participação) na estruturação e no repasse dos treinamentos do sistema. O que evidencia isso é o deslocamento de 33,3% (1) na participação de fato do grau 1 – ser informado para atender aos requisitos –, para a participação desejada no grau 2 – desejo de dar opinião/sugestões para elaboração e execução desses treinamentos.

**TABELA 6a: Participação dos executivos na execução das atividades estabelecidas pelos documentos normativos**

Sem participação				Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitê/grupo (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)			
Grau 0				Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5			
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D	
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	33,3	2	66,7	1	33,3	1	33,3	1	33,3

Dos executivos, 66,7% (2) indicaram estar participando dos comitês/grupos (grau 4) para discutir e melhorar a forma de executar as diretrizes e os padrões das atividades implementadas pelo SGQ, quando somente 33,3% (1) têm vontade de participar dessa forma. Outros 33,3% (1) gostariam de participar no grau 3 (inferior em termos de influência/control), propondo alterações para serem analisadas por outra função antes de sua aprovação. Aparece concordância entre a participação real e a participação desejada quanto à autonomia para alterarem a execução das atividades estabelecidas pelos documentos do SGQ da empresa, e discrepância nos demais graus assinalados pela categoria.

**TABELA 5b: Participação dos gerentes/supervisores nos treinamentos para implantação das diretrizes ou tarefas operacionais**

Sem participação				Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitê/grupo (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)			
Grau 0				Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5			
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D	
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
0	0	0	0	0	0	0	0	1	11,1	2	22,2	4	44,4	1	11,1	1	11,1	4	44,4	3	33,3	2	22,2

Os gerentes/supervisores indicam ter participado (participação de fato) dos treinamentos nos diversos graus apresentados, havendo maior concentração no grau 3, em que 44,4% (4) participam elaborando os treinamentos antes que esses sejam aprovados. Outros 44,4% (4) têm a participação de fato distribuída entre o

grau 4 – co-gestão – e grau 5 – delegação. Esse resultado mostra que os gerentes/supervisores têm tido uma participação de fato, de média para muito grande, em termos de poder de influência sobre o conteúdo.

A participação desejada dos gerentes/supervisores é maior do que a participação real, se se considerar os somatórios dos graus 4 e 5 para as duas categorias (44,4% para participação de fato e 66,6% para participação desejada). Ao se incluir o grau 3 nesse somatório a participação desejada passa a ser menor do que aquela que, de fato, vem ocorrendo nas organizações.

**TABELA 6b: Participação dos gerentes/supervisores na execução das atividades estabelecidas pelos documentos normativos**

Sem participação				Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitê/grupo (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)			
Grau 0				Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5			
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D	
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
0	0	0	0	0	0	0	0	2	22,2	1	11,1	2	22,2	1	11,1	1	11,1	4	44,4	4	44,4	3	33,3

Os resultados indicam que 22,2% (2) dos gerentes e/ou supervisores participam sendo consultados (grau 2) sobre a execução das tarefas estabelecidas pelo programa e outros 22,2% (2) revelam participar propondo ações de execução; porém, diminui para 11,1% (1) os que têm desejo de participar nesses dois graus. Esses 22,2% migram para o grau 4 – co-gestão – que detem 44,4% (4) da preferência dos gerentes/supervisores de participar em sistema de co-gestão para discutir como as atividades estabelecidas pelos documentos normativos devem ser executadas.

Em linhas gerais, a participação desejada apareceu em grau superior ao da participação de fato, uma vez que reduziu o percentual daqueles que têm participado nos graus 2 e 3, e aumentou o percentual dos que desejam participar nos comitês (grau 4) para definir atividades referentes às funções que exercem dentro do sistema.

**TABELA 5c: Participação dos colaboradores nos treinamentos para implantação das diretrizes ou tarefas**

Sem participação				Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitê/grupo (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)			
Grau 0				Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5			
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D	
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
0	0	0	0	11	61,1	6	33,3	6	33,3	9	50	1	5,6	0	0	0	0	2	11,1	0	0	1	5,6

De maneira geral, os colaboradores têm participado em graus de muito pouca ou pouca influência nas questões relativas ao treinamento de suas atribuições dentro do sistema. Na participação de fato, essa categoria funcional não ultrapassa o grau 3 de participação, que é os de propor ações para serem analisadas pela direção. O percentual que concentra e evidencia como tem acontecido a participação dos colaboradores nesse item é o grau 1, em que apareceram 61,1% (11) dos participantes indicando que, nas atividades de treinamento, são informados sobre como devem fazer para atender aos requisitos da norma. Dos restantes, 33,3% (6) são consultados, ou seja, têm podido dar opinião para elaboração e execução dos treinamentos, e 5,6% (1) têm participado da elaboração e/ou execução dessas atividades.

Os resultados da participação desejada sinalizam desejo de ampliar o grau de participação nesse contexto, com 66,7% (12) tendo expectativa de participar entre os graus 2 e 5, e com somente 33,3% (6) desejando ser informados (quase a metade da forma como ocorre na atualidade).

**TABELA 6c: Participação dos colaboradores na execução das atividades estabelecidas pelos documentos normativos**

Sem participação		Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitê/grupo (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)					
Grau 0		Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5					
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D	
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
0	0	0	0	6	33,3	7	38,9	9	50	6	33,3	2	11,1	2	11,1	1	5,6	2	11,1	0	0	1	5,6

A maioria dos colaboradores participa de fato e também deseja participar mais nos graus 1 e 2, ou seja, sendo informados (33,3%) se estão ou não executando suas atividades conforme estabelecidas nos documentos normativos e sendo solicitados (50%) a dar sugestões do como executar e melhorar a forma de realizar as tarefas que realizam. A expectativa de participar, porém, dando opinião sobre a forma de executar as tarefas cai de 50% (9) para 33,3% (6) na participação desejada, aumentando 5,6% (1) o grau daqueles que querem participar somente sendo informados, e também em 5,6% (1) o percentual dos que querem participar de grupos de discussão/comitê; aparecem, ainda, outros 5,6% (1) querendo autonomia para definir as tarefas que compõem o seu cargo. Em resumo, é constatada a busca dos colaboradores por graus mais elevados de participação na execução das atividades estabelecidas pelos documentos normativos e, apenas 11,2% (2) desejam alterar a forma como atuam no presente para graus de maior influência sobre o conteúdo, grau 4 – co-gestão – e grau 5 – delegação.

#### 4.4.3 Atividades de “Checagem” para implementação do sistema ISO

O *check* do ciclo PDCA foi neste estudo considerado nível de conteúdo 4, conforme discutido no Capítulo 3. Para levantar informações sobre essa etapa, foram realizadas duas perguntas: uma, para identificar a participação dos membros da organização nas inspeções, nas medições e no acompanhamento dos resultados e, outra, para verificar a participação dos indivíduos na análise dos resultados

alcançados pelo sistema. As TAB. 7 e 8 apresentam os dados levantados para esses itens.

**TABELA 7a: Participação dos executivos nas inspeções, nas medições e no acompanhamento dos resultados.**

Sem participação				Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitê/grupo (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)			
Grau 0				Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5			
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D	
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
0	0	0	0	1	33,3	0	0	0	0	1	33,3	0	0	0	0	2	66,7	2	66,7	0	0	0	0

Quanto à medição, à inspeção e ao monitoramento dos resultados do sistema da qualidade, 66,7% (2) da direção da empresa consideram que o fazem em conjunto com comitês/grupos (grau 4); também a participação desejada mantém-se no grau 4 – co-gestão –, com igual percentual. Os outros 33,3% (1) indicaram que participam de fato sendo informados, e igual número revela vontade de participar desse assunto, sendo consultado sobre a forma de medir, inspecionar e acompanhar os resultados do sistema.

Pode-se dizer que, com relação à direção, tanto o grau de participação de fato quanto o grau da participação desejada são elevados.

**TABELA 8a: Participação dos executivos nas análises dos resultados**

Sem participação				Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitê/grupo (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)			
Grau 0				Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5			
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D	
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
0	0	0	0	0	0	0	0	1	33,3	1	33,3	0	0	0	0	1	33,3	2	66,7	1	33,3	0	0

Sobre as análises dos resultados alcançados pelo SGQ das empresas, a participação dos executivos está distribuída uniformemente nas categorias ser

consultado (33,3%), co-gestão (33,3%) e delegação, também com (33,3%). Quando revelam seus desejos, o “ter autonomia” desaparece e cresce o número daqueles que desejam cuidar dessas questões com os comitês/grupos de discussão em sistema de co-gestão, ou seja, a participação desejada mostra preferência da função executiva de atuar como membro dos comitês/grupos de discussão (grau 4), para, juntos, analisarem os resultados obtidos pelo sistema

**TABELA 7b: Participação dos gerentes/supervisores nas inspeções, nas medições e no acompanhamento dos resultados**

Sem participação				Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitê/grupo (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)			
Grau 0				Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5			
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D	
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
0	0	0	0	1	11,1	2	22,2	3	33,3	0	0	1	11,1	3	33,3	1	11,1	2	22,2	3	33,3	2	22,2

A participação dos gerentes/supervisores ocorre em todos os 5 graus quando o conteúdo diz respeito à inspeção, à medição e ao acompanhamento dos resultados. Os graus que concentram maior percentual são os graus 2 e 5 — ser consultado e ter autonomia, respectivamente — com valores iguais a 33,3% (3) de participação; nos demais, o valor cai para 11,1% (1).

Quando se faz a comparação desses dados com os da participação desejada por essa categoria funcional, encontra-se discrepância no grau 2, em que 33,3% dos gerentes/supervisores apontam que participam sendo consultados, ou opinando a respeito das medições, ao passo que nenhum (0%) demonstra desejo de permanecer atuando dessa forma. Embora esse valor (33,3%) se distribua e os dois graus subsequentes ganhem o interesse de outros gerentes/supervisores, não se pode considerar que haja expectativa de maior participação, visto que a vontade de ser somente informado (grau 1) passa de 11,1% (1) para 22,2% (2) e, no grau 5 (delegação), no qual tem 33,3% (3) assim participando, reduz-se para 22,2% (2) o índice daqueles que sentem vontade de participar dessa forma.

**TABELA 8b: Participação dos gerentes/ supervisores nas análises dos resultados**

Sem participação				Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitê/grupo (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)			
Grau 0				Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5			
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D	
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
0	0	0	0	2	22,2	2	22,2	1	11,1	0	0	0	0	3	33,3	2	22,2	2	22,2	4	44,4	2	22,2

Dos gerentes/supervisores, 44,4% (4) revelam possuir autonomia para analisar os resultados do sistema; no entanto, metade desse percentual demonstra desejo por esse grau máximo de participação no conteúdo do sistema.

A maioria (55,5%) revela preferência em participar, propondo ações (33,3%) para posterior análise e aprovação (grau 3), e 22% de integrar de comitês/grupos de discussão (grau 4), a fim de analisar esses resultados em conjunto. Outros 22% preferem ser informados, o que está em consonância com o percentual dos que assim revelam estar participando de fato. Aqui também não aparece tendência significativa por maior ou menor participação, mas se destaca o fato de que, dos 44,4% (4) que indicam ter autonomia para verificar e analisar os resultados obtidos pelo SGQ (incluindo resultado das auditorias), o interesse dos gerentes/supervisores em participar reduziu para 22,2%.

**TABELA 7c: Participação dos colaboradores nas inspeções, nas medições e no acompanhamento dos resultados**

Sem participação				Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitê/grupo (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)			
Grau 0				Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5			
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D	
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
2	11,1	0	0	12	66,7	11	61,1	4	22,2	3	16,7	0	0	2	11,1	0	0	2	11,1	0	0	0	0

Quanto aos colaboradores, 11,1% (2) indicam que não estão participando das medições e dos acompanhamentos dos resultados, 66,7% (12) revelam participar

sendo informados, e 22,2% (4) são consultados. Em termos de expectativa de participação, o grau 1 continua tendo a maior concentração de respostas, embora com menor percentual, de 66,7% (12) passa para 61,1% (11), e os graus 3 e 4, que indicam, respectivamente, desejo de participar propondo formas de executar/acompanhar e desejo de participar de grupos/comitês para definir sobre o assunto, têm a expectativa semelhante de 11,1% (2).

Ao se comparar os resultados da participação de fato com a participação desejada, aparecem discrepâncias que indicam desejo de 22,2% (4) dos colaboradores de uma participação em maior grau do que a que ocorre atualmente, não havendo nenhum participante com expectativa de não-participação nesse item, como acontece na participação real.

**TABELA 8c: Participação dos colaboradores nas análises dos resultados**

Sem participação		Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitê/grupo (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)					
Grau 0		Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5					
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D	
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
0	0	0	0	13	72,2	11	61,1	3	16,7	4	22,2	0	0	1	5,6	2	11,1	2	11,1	0	0	0	0

Na participação de fato, o grau 1 (ser informado) é o que detém maior índice, com 72,2% (13) dos colaboradores revelando que somente ficam sabendo dos resultados obtidos pelo SGQ da empresa; porém, esse resultado não é muito diferente da expectativa de 61,1% dos colaboradores de discutir e analisar esses resultados obtidos pelo sistema. Semelhança entre a participação de fato e a participação desejada encontra-se no grau 4 com 11,1% (2) que dizem participar de comitês ou grupos de discussão, e 11,1% (2) que participam dessa forma. No grau 2, ser consultado e, no grau 3, propor ações, existe um pequeno aumento, 5,6%, daqueles que desejam participar dessas duas formas. No geral, existe um deslocamento dos dados entre os graus 1, 2 e 3, que mostra tendência para uma expectativa de participação desejada em maior grau do que a participação de fato.

O que chama a atenção é que, nos dois itens que compõem essa etapa de checagem, mais de 66% dos colaboradores atuam de fato no grau de menor

influência sobre o sistema (grau 1- ser informado), e que, em termos de participação desejada, também a maioria, ou seja, 60%, revela interesse em ter pequena participação nesse conteúdo.

#### 4.4.4 Atividades de “Ação corretiva e preventiva” para implementação da ISO

O grau de participação dos executivos, dos gerentes/supervisores e dos colaboradores sobre esse conteúdo do sistema, classificado como nível 5, foi tratado neste trabalho tendo em vista duas questões: a) participação nas disposições e/ou ações corretivas; b) participação nas ações de prevenção de não-conformidades ou problemas potenciais. As TAB. 9 e 10 apresentam os resultados dessa etapa.

**TABELA 9a: Participação dos executivos nas definições das disposições e ações corretivas**

Sem participação		Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitê/grupo (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)							
Grau 0		Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5							
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D			
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	33,3	1	33,3	1	33,3	0	0	1	33,3	2	66,7	0	0	0	0

A forma com que os executivos têm participado nas definições de disposições e ações corretivas está distribuída uniformemente em 33,3% entre as categorias “consultado”, “participação na elaboração” e “participação em comitês/grupos”. Quando revelam a forma como gostariam de participar, o “participar da elaboração” desaparece e a “participação em comitês” cresce percentualmente.

**TABELA 10a: Participação dos executivos nas definições de ações preventivas**

Sem participação				Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitê/grupo (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)			
Grau 0				Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5			
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D	
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	33,3	1	33,3	1	33,3	2	66,7	1	33,3	0	0

O grau de participação de fato dos executivos ocorre em maior intensidade na análise das ações preventivas, se comparadas com o item anterior referente a disposições e ações corretivas, uma vez que neste item a participação inicia no grau 3 , ao contrário do anterior, que se inicia no grau 2. Sobre a participação desejada, o grau 4 – co-gestão – concentra a vontade da maioria, 66,7% (2). Esse valor coincide com o da tabela anterior, indicando uma tendência dos executivos para analisar os resultados e propor ações, tanto corretivas quanto preventivas, em conjunto e não isoladamente.

**TABELA 9b: Participação dos gerentes/supervisores nas definições das disposições e ações corretivas**

Sem participação				Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitê/grupo (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)			
Grau 0				Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5			
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D	
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
0	0	0	0	0	0	2	22,2	3	33,3	0	0	1	11,1	2	22,2	4	44,4	4	44,4	1	11,1	1	11,1

Quando se trata de definir disposições e ações corretivas, 44,4% (4) dos gerentes/supervisores participam e desejam participar de comitês ou grupos de discussão para analisar suas causas e definir ações bloqueadoras. O grau 2 – ser consultado – surge com 33,3% (3) na participação de fato, mas, na participação desejada, esse grau não aparece; o que acontece é que 22,2% (2) preferem ser

informados e outros 22,2% (2) gostariam de recomendar ações para resolver as não-conformidades.

Os resultados não permitem indicar de forma consistente se a tendência dos gerentes/supervisores em participar desse conteúdo é pelo maior ou menor grau de influência do que o daquele que têm exercido.

**TABELA 10b: Participação dos gerentes/supervisores nas definições de ações preventivas**

Sem participação		Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitê/grupo (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)					
Grau 0		Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5					
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D	
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
0	0	0	0	0	0	1	11,1	2	22,2	0	0	2	22,2	2	22,2	4	44,4	4	44,4	1	11,1	2	22,2

Dos gerentes /supervisores, 44,4% (4) indicam tomar decisões sobre ações preventivas em conjunto com os executivos nos comitês ou nos grupos de discussão e igual número tem expectativa de assim influenciar nesse tipo de decisão. Metade desse valor, ou seja, 22,2%, manifesta vontade de ser consultada, e outros 22,2% (2) de ter autonomia para dispor e agir corretivamente. Os 11,1% (1) restantes desejam somente receber informações sobre as disposições e ações corretivas após elas terem sido tomadas.

Os resultados mostram que os gerentes/supervisores, na sua maioria (55%), têm atuado em graus de elevada participação (graus 4 e 5); na participação desejada, esse índice sobe para 66%.

**TABELA 9c: Participação dos colaboradores nas definições das disposições e ações corretivas**

Sem participação				Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitê/grupo (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)			
Grau 0				Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5			
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D	
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
0	0	0	0	8	44,4	4	22,2	4	22,2	4	22,2	3	16,7	5	27,8	2	11,1	4	22,2	1	5,6	1	5,6

O grau de participação de fato que concentra maior percentual é o grau 1 – ser informado –, com 44,4% (8) dos colaboradores indicando receberem informações das disposições e ações corretivas somente depois que as decisões são tomadas pela direção. Cai para a metade, porém, 22,2%, o percentual daqueles que esperam participar dessa forma. Outras discrepâncias entre a participação de fato e a participação desejada ocorrem nos graus 3 e 4, ambas evidenciando desejo de participação em maior grau pelos colaboradores.

**TABELA 10c: Participação dos colaboradores nas definições de ações preventivas**

Sem participação				Informado				Consultado				Elaborou proposta				Participou de comitê/grupo (co-gestão)				Teve autonomia (delegação)			
Grau 0				Grau 1				Grau 2				Grau 3				Grau 4				Grau 5			
F		D		F		D		F		D		F		D		F		D		F		D	
T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%	T	%
3	16,7	0	0	5	27,8	5	27,8	5	27,8	6	33,3	4	22,2	4	22,2	0	0	2	11,1	1	5,6	1	5,6

Existe similaridade entre participação de fato e participação desejada nos graus 1, 3 e 5, em que 27,8% (5) revelam receber informações sobre os resultados das análises ocorridas para prevenir não-conformidades, e igual percentual mostra expectativa de assim influenciar no processo; 22,2% (4) assinalam que participam recomendando ações e igual número tem expectativa semelhante. No grau 5, 5,6% (1) revelam ter e desejar “autonomia” para tomar decisões sobre esse conteúdo.

Diferenças entre o grau de participação de fato e o grau de participação desejada aparecem nos graus 0, 2 e 4 e em todos o anseio é por um grau superior de participação na hora de discutir ações para prevenir não-conformidades ou potenciais problemas do SGQ.

O que se conclui é que, em termos da participação dos colaboradores nas definições de ações tanto corretivas quanto preventivas, a maioria toma parte em graus de pouca influência no conteúdo tratado e, também, que esse resultado na participação de fato é menor que aquele do qual almejam participar.

#### **4.5 Restrições na coleta de dados**

Embora os instrumentos tenham sido testados e considerados válidos em termos de compreensão e aplicabilidade, a pesquisadora enfrentou dificuldades para interpretar alguns resultados, visto não ter sido elaborado um questionário distinto para a categoria funcional dos executivos. Essa ação contribuiria para adotar uma linguagem mais apropriada às características desse grupo da amostra. Como exemplo, as perguntas para levantar informações para o quinto grau de participação não se mostraram adequadas, porquanto se perguntava na participação de fato se os indivíduos tinham autonomia ou delegação para decidir sobre o assunto, sendo que essa autonomia é inerente à alta administração nas organizações. Esse aspecto trouxe possibilidade de dubiedade de interpretação dos resultados, visto que, quando o executivo assinalava essa opção, se ficava em dúvida se ele estaria participando em um grau elevado ou se, ao contrário, estaria centralizando as decisões na direção.

Outra melhoria que pode ser incorporada a esse instrumento é a de deixar ao seu final um espaço para possíveis comentários dos participantes.

#### **4.6 Considerações gerais**

Embora os instrumentos de coleta de dados utilizados tenham se mostrado suficientemente consistentes para identificar os graus de participação em cada nível de conteúdo do sistema de gestão ISO 9000, objetivo geral deste estudo, faz-se

conveniente comentar que pode ter havido de alguns colaboradores ao responderem determinadas questões receio de que pudessem prejudicar a organização. O que leva a essa ponderação é o fato que, na ocasião em que os questionários foram aplicados sob forma de entrevista estruturada, três colaboradores, ao serem indagados de como desejariam participar de determinado conteúdo, como por exemplo política da qualidade e procedimentos operacionais, mostravam-se cautelosos para indicar um grau de maior participação, verbalizando apreensão de que isso poderia não ser bom para a empresa ou de que suas opiniões não iriam ajudar no processo.

Acredita-se, também, que o instrumento de coleta de dados poderia ter sido utilizado em um número maior de empresas para uma análise quantitativa dos dados, porém não era o objetivo da presente pesquisa.

Outro aspecto a ser mencionado é que não houve comparação entre os resultados obtidos pelas empresas, considerando não ter a pesquisa o objetivo de investigar em quais aspectos as organizações apresentavam semelhanças ou diferenças em termos de grau e nível de participação e suas prováveis causas, nem tampouco se objetivou fazer qualquer investigação para identificar se aspectos internos de cultura organizacional ou de estrutura definida para o gerenciamento do sistema estariam interferindo no grau de participação dos membros da organização. Esses itens podem até motivar futuras investigações de quem possa vir a se interessar por questões vinculadas à gestão participativa das normas ISO.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 Introdução

A base conceitual a partir da qual foi construído o modelo desta pesquisa sugere que uma forma de analisar a participação na gestão das organizações pode ser mediante a interação de três aspectos: (1) o grau de influência dos indivíduos na tomada de decisões corporativas, (2) a natureza das questões das quais os indivíduos participam, e (3) a posição que os indivíduos ocupam na estrutura hierárquica. Comparar se o grau em que as pessoas participam de fato corresponde ou não ao grau em que têm desejo ou anseio de participar do processo é mais um fator que pode complementar o estudo.

Assim, com a articulação desses elementos, esta pesquisa foi estruturada para analisar como esses aspectos ocorrem ao se implementar o Sistema de Gestão da Qualidade, definido pela norma NBR ISO 9001. A FIG. 1 apresenta uma representação da relação entre os elementos pesquisados no contexto do SGQ. Os conteúdos das normas ISO foram divididos em cinco níveis distintos: (1) definição de política, objetivos, metas e planejamento da qualidade; (2) elaboração de manuais e procedimentos; (3) realização de treinamento e execução das tarefas; (4) medições e análise dos resultados; (5) ação corretiva e ação preventiva. Para cada nível de conteúdo, executivos, gerentes/supervisores e colaboradores podem participar em graus diferenciados: desde o somente “ser informado” até o “ter autonomia” para deliberar sobre o assunto. Observa-se que nesse processo pode acontecer de as pessoas participarem de fato em determinado grau, porém ter desejo de uma participação em grau diferente.

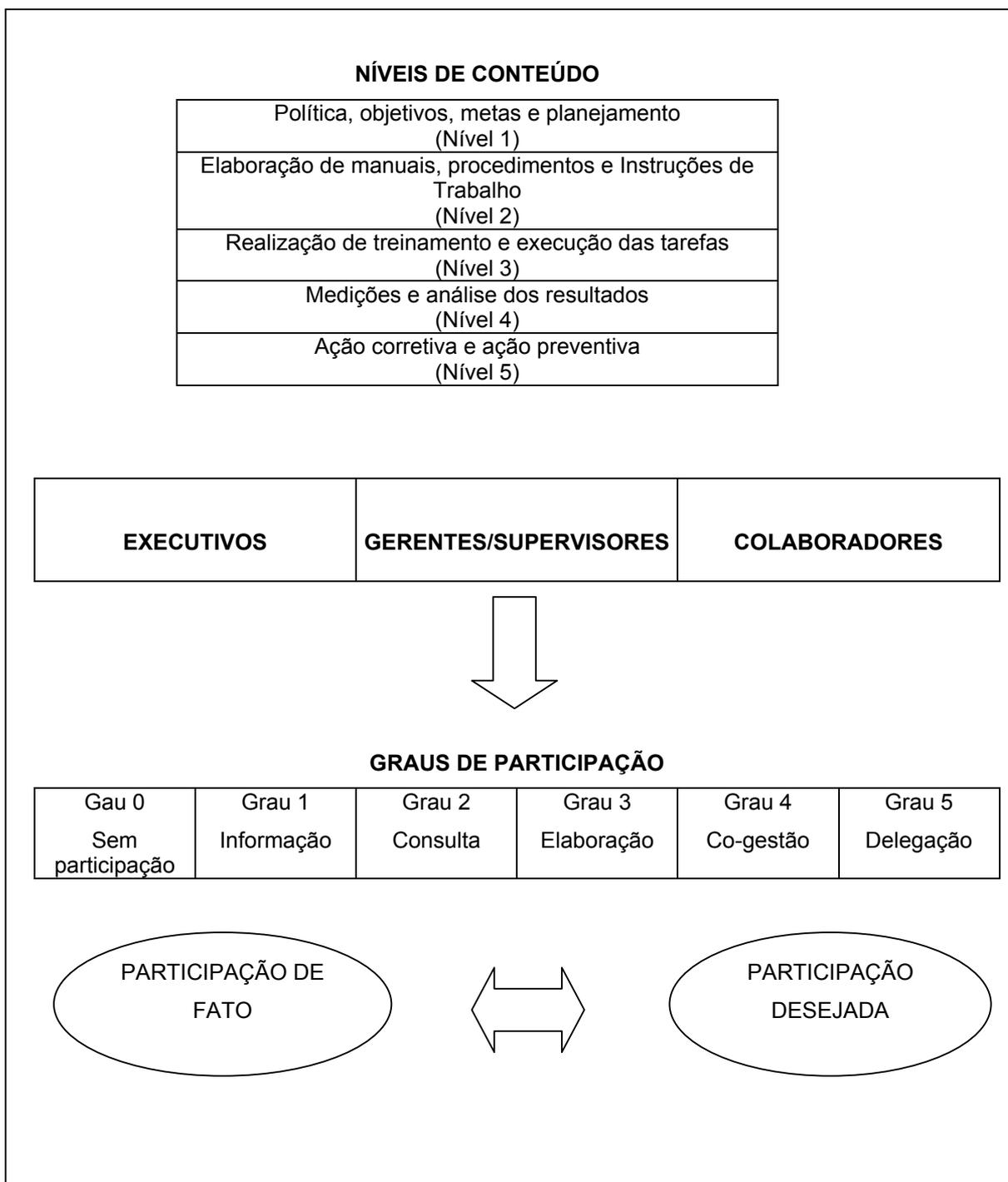


Figura 1 – Interação entre fatores que compuseram a pesquisa: graus de participação, níveis de conteúdo do sistema de gestão da qualidade e categorias hierárquicas. Comparação entre a participação de fato e a participação desejada

## 5.2 Análise e interpretação dos resultados

A análise e a interpretação dos resultados descritos neste capítulo estão estruturadas de forma que, (1) para cada categoria funcional é feita uma análise dos dados que indica em quais conteúdos do sistema ISO, hierarquizados segundo as etapas do ciclo PDCA, a participação ocorreu em graus de maior ou menor poder de influência. Isso atende ao primeiro objetivo específico deste estudo que é o de identificar e analisar o grau e a frequência de participação dos membros da organização sobre as decisões referentes ao sistema ISO, no decorrer das etapas do ciclo PDCA; (2) apresentar paralelamente uma comparação entre os resultados da participação de fato e os da participação desejada, indicando até mesmo se a tendência é por maior ou menor poder de influência nas decisões referentes a cada nível de conteúdo do sistema; (3) expor um resumo que indique, para cada etapa do ciclo PDCA, o grau de participação de cada grupo funcional e; (4) mostrar uma síntese das similaridades entre a participação de fato e a participação desejada nos conteúdos das etapas do PDCA para os três extratos da hierarquia institucional e a tendência por maior ou menor grau de participação.

A seguir são apresentadas algumas considerações sobre a estrutura de implementação do SGQ das empresas pesquisadas e descritas as análises dos resultados das três categorias funcionais: executivos, gerentes/supervisores e colaboradores.

### 5.2.1 Considerações sobre as estruturas de implementação do SGQ pelas empresas A, B e C.

O comitê da qualidade estruturado para auxiliar o RA na implantação do sistema ISO contou com a participação de representantes dos três níveis hierárquicos na empresa A. Na empresa B, embora não tenha se constituído uma equipe especial para dar suporte ao processo, esse foi gerenciado pela RA e pela diretoria, que buscaram a participação dos gerentes em todas as etapas do processo

---

de implementação. Na empresa C, somente o nível gerencial fez parte da estrutura de apoio.

A seguir, destacam-se, algumas análises feitas a partir dos dados coletados e apresentados no capítulo anterior.

## 5.2.2 Análise dos graus de participação dos executivos

### 5.2.2.1 Análise dos graus de participação dos executivos nos níveis de conteúdo da etapa de planejamento do SGQ

Para a definição dos conteúdos da etapa de planejamento (política da qualidade, objetivos da qualidade, metas e planejamento de recursos/investimentos), a participação da função executiva é grande e indica preferência para tomar decisões sobre esses assuntos em sistema de co-gestão, isto é, em conjunto com comitês ou grupos de discussão, compostos por integrantes de outras categorias hierárquicas. Não há diferença entre a forma como os executivos vêm atuando e a maneira como desejam participar nessa etapa do planejamento do SGQ nas empresas A e B.

O fato de a norma NBR ISO 9001 estabelecer que é da responsabilidade da alta administração assegurar que a política da qualidade seja compreendida, implementada e mantida em todos os níveis da organização, talvez tenha contribuído para que os executivos preferissem trabalhar em grupo, visto o processo ser novo para a organização e muitas vezes conduzido pelo RA com ajuda de consultores externos.

Esse resultado vem reforçar as conclusões apontadas por Venosa (1974), cujo trabalho indicou que, para decisões que envolvem a política da organização referente às estratégias de mercado e às políticas de investimentos da instituição, a influência percebida e a influência desejada da diretoria são significativas, ou seja, na pesquisa desse autor, dentre os cinco subconjuntos de conteúdo (condições de trabalho, estabelecimento de padrões de trabalho, educação e treinamento, relocação das fábricas e política da companhia), a influência da diretoria apareceu

em maior percentual, tanto na influência percebida quanto na desejada, no que diz respeito às “políticas da organização”.

No planejamento ou na elaboração dos documentos normativos, especificamente nos Procedimentos Operacionais e/ou Instruções de Trabalho, decresce o grau de participação dos executivos. Isso talvez se deva ao fato de que, embora atividades de planejamento, os documentos em referência sejam considerados operacionais normativos, ou de terceiro nível. Dessa forma, os executivos podem achar menos necessária a sua presença na definição dos Procedimentos Operacionais e/ou Instruções de Trabalho por serem mais voltados para a maneira “como” os colaboradores devem executar o trabalho ou, até mesmo, em função do conhecimento técnico específico, necessário para a elaboração dos Procedimentos Operacionais e/ou Instruções de Trabalho.

As normas ISO também definem como diretriz obrigatória que a alta direção deve determinar e documentar a política e os objetivos da qualidade em harmonia com as metas estabelecidas para o sistema. No entanto, na preparação dos documentos normativos, incluindo Manual da Qualidade e procedimentos, essas atribuições podem ser delegadas a outras funções. Assim, esse aspecto pode ser uma variável que interferiu nos resultados apresentados.

#### 5.2.2.2 Análise dos graus de participação dos executivos nos níveis de conteúdo da etapa de desenvolvimento do SGQ

A participação dos executivos mantém-se em graus de grande influência nas decisões referentes ao desenvolvimento do sistema. No item treinamento, diminui a preferência dessa categoria funcional pelo trabalho em grupo, e surge, tanto na participação de fato quanto na desejada, a vontade de decidir autonomamente sobre o conteúdo. Aparece 33,3% da função executiva sendo informada e igual percentual desejando propor ações ou sendo consultada sobre os treinamentos para implementação das diretrizes antes de sua efetivação. Aqui se observa a presença de 33,3% dos executivos participando e desejando participar em um grau de menor influência nesse tipo de assunto.

Na questão execução das atividades, os executivos mostram que a maioria, ou seja, 66,7%, têm discutido formas de realizar e melhorar os padrões atuais com o

comitê/grupo de discussão, mas os dados da participação desejada se dispersam eqüitativamente pelos graus 3, 4 e 5, indicando leve vontade de atuar em grau de menor influência daquele em que participam na realidade .

Esses resultados não permitem indicar tendências mais precisas. Apesar disso, vale mencionar que, nas duas questões da etapa de desenvolvimento, os dados apresentam-se mais dispersos no *continuum* do que na etapa de planejamento, o que sugere formas diferenciadas entre a participação de fato e a participação desejada (principalmente no que se refere ao treinamento) dos executivos das empresas A e B (visto a alta direção da empresa C não ter participado do processo).

#### 5.2.2.3 Análise dos graus de participação dos executivos nos níveis de conteúdo da etapa de checagem do SGQ

Nas atividades de verificação ou checagem, a participação para decidir formas de inspeção, medição e monitoramento do processo aparece no grau 4 – co-gestão – como preferência da maioria (66,7%) dos executivos, tanto para a participação desejada quanto para a participação de fato, sugerindo uma participação em grau de grande influência nessas atividades. Os outros 33,3% aparecem sendo informados sobre essas ações e desejando ser consultados sobre elas.

Para a análise dos resultados do sistema, os executivos têm participado de fato no grau 2 (consultado), grau 4 (co-gestão) e grau 5 (delegação), o que indica que somente 33,3% têm discutido e deliberado sobre o conteúdo em conjunto com comitês/grupos de discussão, ocasião em que se sugere a presença de gerentes e colaboradores para participarem dessa análise.

Sobre esse conteúdo, a norma ISO 9000:94 define como necessária a empresa estabelecer auditorias internas para verificar se as atividades da qualidade e os resultados alcançados estão conforme o que foi planejado, bem como identificar se o sistema está sendo eficaz. A norma não define, porém, que essa seja uma atribuição dos executivos, aspecto que talvez justifique por que os executivos têm participado e por que desejam participar em graus variados dessas decisões.

#### 5.2.2.4 Análise dos graus de participação dos executivos nos níveis de conteúdo da etapa de ação corretiva/preventiva do SGQ

Nesta etapa do ciclo PDCA, de análise das disposições e ações corretivas, 66,7% dos executivos têm participado em graus de menor influência no processo ; porém, os resultados da participação desejada sinalizam que eles gostariam de influenciar mais como integrantes dos grupos/comitês para, juntamente com esses, definir que ações devem ser tomadas para eliminar os problemas detectados. Quanto às ações preventivas, a atuação dos executivos aparece em graus de maior influência no processo decisório do que na ação corretiva, e a maioria, 66,7%, manifesta interesse na participação desejada por tomar decisões em grupo.

Aqui também vale assinalar que a norma NBR ISO 9001:94 define que a direção da empresa deve analisar criticamente o sistema da qualidade para assegurar sua permanente adequação e a eficácia em atender aos requisitos da norma, da política e dos objetivos de qualidade da empresa. O fato de a participação desejada aparecer nesse item mais concentrada no referente à co-gestão coincide com as orientações dos autores sobre como implementar o SGQ. Como Ricci (1995) sugere, essas análises normalmente são feitas mediante reuniões com a participação dos executivos e da equipe gerencial da empresa. Assim, é recomendável analisar os resultados do sistema com as gerências das áreas envolvidas no processo.

Embora os resultados evidenciem que somente 33,3% têm assim agido no presente, existe uma tendência, apresentada pelos resultados da participação desejada, de que essa conduta seja adotada por outros 33,3%.

A segunda questão que este trabalho propôs investigar foi identificar em qual etapa do PDCA a participação das três categorias hierárquicas aconteceu em maior e menor grau. Para isso, adotou-se o seguinte critério: (1) fazer o somatório dos dados referentes aos três graus considerados de maior participação ou de poder de influência sobre determinado conteúdo do sistema: grau 3 (elaboração); grau 4 (co-gestão) e grau 5 (delegação); (2) tirar uma média dos percentuais de todos os conteúdos referentes a cada etapa do PDCA, como, por exemplo: a etapa “planejamento” apresenta dois níveis de conteúdo (nível 1 e nível 2) com quatro subconjuntos – política/objetivos, metas/recursos, Manual da

Qualidade/Procedimentos de Sistema e Procedimentos Operacionais/Instruções de Trabalho. Assim, fez-se uma soma dos percentuais desses subitens e tirou-se uma média: média acima de 80%, participação “Muito Grande”; percentuais acima de 60% e até 80%, participação “Grande”; valores acima de 40% e até 60%, participação “Média”; médias acima de 20% até 40% “Pequena Participação”; e abaixo de 20%, “Muito Pequena”, conforme mostra a TAB. 11. A mesma estrutura foi utilizada para a análise desse conteúdo para as categorias funcionais de gerentes/supervisores e colaboradores como mostram, respectivamente as TAB. 12 e 13.

Para examinar as variações de similaridade entre a participação de fato e a participação desejada, (terceira questão que o trabalho buscou responder), estabeleceu-se a seguinte classificação: a) “similaridade máxima”, quando em todos os conteúdos assinalados houve concordância entre os dados da participação de fato e os da participação desejada, b) “grande similaridade”, quando em somente um dos graus assinalados houve discrepância entre a participação de fato e a participação desejada, c) “média similaridade”, quando em dois graus de participação houve discrepância entre a participação de fato e a participação desejada; d) “baixa similaridade”, quando em mais de dois graus de participação houve discrepância e; e) “nenhuma similaridade”: quando não houve similaridade entre a participação de fato e a participação desejada em nenhum dos graus assinalados. Para essa categorização, foram consideradas a movimentação e as variações ocorridas, em todos os graus de participação em cada nível de conteúdo apresentado no Capítulo 4 – Apresentação dos Dados e Resultados.

Essa forma estruturada para referenciar o nível de congruência entre a PF e a PD foi também utilizada para analisar os resultados das outras duas categorias funcionais, ou seja, gerentes/supervisores e colaboradores.

**TABELA 11: Somatório dos graus 3, 4, e 5 de participação dos executivos nos níveis de conteúdo do PDCA**

PLANEJAMENTO								DESENVOLVIMENTO				CHECAGEM				AÇÃO			
Política e objetivos		Metas e recursos		Manual da qualidade		Procedimento operacional		Treinamento		Execução		Inspeção, medição		Análise		Ação corretiva		Ação preventiva	
Somatório Graus 3,4 e 5		Somatório Graus 3,4 e 5		Somatório Graus 3,4 e 5		Somatório Graus 3,4 e 5		Somatório Graus 3,4 e 5		Somatório Graus 3,4 e 5		Somatório Graus 3,4 e 5		Somatório Graus 3,4 e 5		Somatório Graus 3,4 e 5		Somatório Graus 3,4 e 5	
F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D
100%	100%	100%	100%	100%	67%	67%	67%	67%	67%	100%	100%	67%	67%	67%	67%	67%	67%	100%	100%
Média da participação de fato na etapa "planejamento" = 92%								Média da participação de fato na etapa "desenvolvimento" = 84%				Média da participação de fato na etapa "checagem" = 67%				Média da participação de fato na etapa "Ação corretiva/preventiva" = 84%			

Após uma leitura dos dados expostos na TAB 11, associados à análise sobre similaridades entre a participação de fato e a participação desejada, considerando as migrações entre PF e PD em todos os graus de participação observam-se os seguintes resultados:

- participação "Muito Grande" dos executivos nos conteúdos da etapa de planejamento e "Máxima" similaridade entre a participação de fato e a participação desejada na maioria das questões desse nível de conteúdo;
- participação "Muito Grande" nos conteúdos da etapa de desenvolvimento também indicam a similaridade "Máxima" entre a PF e a PD nas questões da etapa de desenvolvimento;
- "Grande" participação nos conteúdos da etapa de checagem, com "Grande" similaridade entre a PF e PD, indicando que, em pelo menos um dos graus de participação, existiu diferença entre a forma como os executivos vêm participando e o grau de que desejam participar.
- a participação dos executivos nos conteúdos de ação corretiva e preventiva é tida como "Muito Grande", sendo "Média" a similaridade entre PF e PD, considerada, porém, com uma tendência a ampliar a forma de analisar esses resultados em grupo, ou seja, em sistema de co-gestão.

### 5.2.3 Análise dos resultados referentes à participação dos gerentes/supervisores

#### 5.2.3.1 Análise dos graus de participação dos gerentes/supervisores nos níveis de conteúdo da etapa de planejamento do SGQ

A participação da maioria (66,6%) dos gerentes/supervisores é de pouca influência na definição das atividades de planejamento de nível 1 de conteúdo – definição da política –, e dos objetivos da qualidade, em que revelam uma participação de fato entre o ser informado e o ser consultado.

Comparando-se os dados da participação de fato com a participação desejada, sobe a expectativa de 22,2% dessa amostra por uma participação em grau de maior influência nas decisões.

Na definição das metas e no planejamento de recursos/investimentos, os gerentes/supervisores têm uma participação de fato em menor grau ainda, com 66,6% entre o grau zero (sem participação), o grau 1 (informados) e o grau 2 (consultados).

Quando se observa o percentual da participação de fato em relação ao resultado da participação desejada, existe uma dispersão dos dados pelos estágios do *continuum*, o que indica congruência entre a participação de fato e a desejada, evidenciando pouco interesse dessa categoria em ampliar seu poder de influência nesse conteúdo específico.

No nível 2 de conteúdo da etapa de planejamento – nas questões relacionadas à elaboração dos Procedimentos Operacionais/ou das Instruções de Trabalho –, o poder de influência dos gerentes/supervisores cresce, mostrando uma participação de fato de 77,7% entre os graus co-gestão e delegação. Esse percentual não sofre alteração, quando os gerentes/supervisores revelam suas expectativas quanto à participação desejada.

Observa-se que, em linhas gerais, no que se refere às etapas de planejamento do sistema ISO, os gerentes/supervisores têm menor influência na definição dos conteúdos de nível 1 – política e objetivos da qualidade, estabelecimento de metas e planejamento de recursos/investimentos – do que na elaboração dos documentos do sistema. Gerentes/supervisores têm participado principalmente na preparação dos Procedimentos Operacionais e/ou Instruções de

Trabalho, em que também a participação desejada alcança índices maiores nos graus considerados de grande influência, que são o grau 4 – co-gestão – e o grau 5 – delegação.

#### 5.2.3.2 Análise dos graus de participação dos gerentes/supervisores nos níveis de conteúdo da etapa de desenvolvimento do SGQ

Nos treinamentos e na execução das tarefas, conforme os documentos normativos – tarefas do 3º nível de conteúdo, tanto a participação de fato quanto a participação desejada indicam aumento no grau de participação dos gerentes/supervisores, se comparados às três primeiras questões da etapa de planejamento (política, objetivos, elaboração de manual da qualidade, metas e planejamento de recursos /investimentos).

Os resultados distribuídos entre os graus 2, 3, 4 e 5 da participação real são muito semelhantes aos da participação desejada.

Um aspecto que pode estar favorecendo a participação de gerente/supervisores na questão treinamento e na execução das atividades é o fato de o treinamento ser um requisito mandatário pela ISO. Por outro lado, como a empresa tem de executá-lo, isso levaria a média gerência a atuar em grau de maior influência no processo pela responsabilidade que tem na implementação do sistema em sua área. Ishikawa também pontua ser dos gerentes a responsabilidade pelo treinamento e pela educação de sua equipe funcional. O autor alerta, no entanto, que só treinar para capacitar ou melhorar a performance dos funcionários na execução de suas tarefas é insuficiente; há que ter ações mais abrangentes de educação, que propiciem aos indivíduos desenvolver sua capacidade de pensar, opinar e criticar.

Esse grau mais elevado, tanto na participação de fato quanto na participação desejada pela função gerencial, aparece também no trabalho de Venosa (1974, p.99), que, em seu estudo, obteve resultados que indicaram ser máxima a influência percebida e a desejada da média gerência nas decisões relativas à educação e ao treinamento e no estabelecimento de padrões de trabalho.

### 5.2.3.3 Análise dos graus de participação dos gerentes/supervisores nos níveis de conteúdo da etapa de checagem do SGQ

Na etapa de checagem, gerentes/supervisores (55%) manifestam uma participação de fato em grau de grande influência na análise dos resultados; porém, se considerarmos o *continuum* como um todo fica difusa a participação desejada, o que dificulta estabelecer se existe tendência com percentual significativo por maior ou menor influência no sistema.

### 5.2.3.4 Análise dos graus de participação dos gerentes/supervisores nos níveis de conteúdo da etapa de ação corretiva/preventiva do SGQ

Nas ações corretivas, apesar de 55% apresentarem graus elevados de influência na participação de fato e na participação desejada, existe preferência de 22% em participar em menor grau do que o fazem na realidade .

Nas ações preventivas, a participação de fato é semelhante à participação desejada, com mais de 55,5% informando que atuam e desejam participar nos graus mais elevados de influência.

A exemplo do que foi apresentado para os executivos, segue uma síntese dos resultados obtidos sobre em quais níveis de conteúdo do sistema ISO os gerentes/supervisores têm participado em maior grau, e qual a similaridade existente entre a participação de fato e a desejada dessa categoria funcional.

**TABELA 12: Somatório dos graus 3, 4, e 5 de participação dos gerentes/supervisores nos níveis de conteúdo do PDCA**

PLANEJAMENTO				DESENVOLVIMENTO				CHECAGEM				AÇÃO							
Política e objetivos		Metas e recursos		Manual da Qualidade		Procedimento operacional		Treinamento		Execução		Inspeção, medição		Análise		Ação corretiva		Ação preventiva	
Somatório Graus 3,4 e 5		Somatório Graus 3,4 e 5		Somatório Graus 3,4 e 5		Somatório Graus 3,4 e 5		Somatório Graus 3,4 e 5		Somatório Graus 3,4 e 5		Somatório Graus 3,4 e 5		Somatório Graus 3,4 e 5		Somatório Graus 3,4 e 5		Somatório Graus 3,4 e 5	
F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D
33%	44%	33%	33%	44%	67%	89%	100%	89%	78%	78%	89%	55%	78%	67%	78%	67%	78%	78%	89%
Média da participação de fato na etapa "planejamento" = 50%								Média da participação de fato na etapa "desenvolvimento" = 83%				Média da participação de fato na etapa "checagem" = 61%				Média da participação de fato na etapa "Ação corretiva/preventiva" = 73%			

Analisando estes resultados, assim como também as variações em termos de congruência entre PF e PD, observam-se os seguintes aspectos sobre o processo participativo dos gerentes/supervisores:

- a) “Média” participação desse nível hierárquico nos conteúdos da etapa de planejamento e “Baixa” similaridade entre PF e PD com desejo de ampliar grau de influência na definição da política, objetivos da qualidade e elaboração do Manual da Qualidade;
- b) Participação “Muito grande” na etapa de desenvolvimento. Nenhuma similaridade entre PF e PD, com expectativa dos gerentes/supervisores de ampliar o seu grau de influência nessa etapa do sistema;
- c) “Grande” a participação dos gerentes/supervisores na etapa de checagem. Média similaridade entre a PF e a PD e sem desejo desse nível hierárquico de ampliar significativamente o grau de participação.
- d) “Grande” a participação dessa categoria funcional na etapa de ação corretiva e ação preventiva. Média similaridade entre a PF e a PD, porém com desejo de reduzir influência na ação corretiva e de aumentá-la na preventiva.

#### 5.2.4 Análise dos resultados referentes à participação dos colaboradores

##### 5.2.4.1. Análise dos graus de participação dos colaboradores nos níveis de conteúdo da etapa de planejamento do SGQ

Na etapa de planejamento, a maioria dos colaboradores tem uma participação pouco expressiva em termos de influência. Na definição da política e dos objetivos da qualidade, 83% são apenas informados. No planejamento de recursos/investimentos e na definição de metas, 39% somente recebem informações após a emissão desses documentos e outros 39% nem sequer são informados.

Quanto à comparação entre a PF e a PD, existe discrepância entre os resultados, mostrando que os colaboradores desejam ter maior influência sobre esses conteúdos durante a sua elaboração. Apesar disso, suas aspirações, em termos de maioria, não ultrapassam o grau 2 – ser consultado.

Os resultados indicam o quanto os colaboradores estão distantes de uma participação mais efetiva na definição da política e dos objetivos da qualidade, embora sejam cobrados a entender de que forma ela está presente em seu dia-a-dia de trabalho. A norma ISO, por sua vez, define que a alta direção deve assegurar que a política da qualidade seja “compreendida, implementada e mantida em todos os níveis da organização” (NBR ISO 9001:94, p.2.), o que equivale dizer que, independentemente da posição hierárquica, todos devem praticá-la diariamente no exercício de suas funções, além de compreendê-la.

Também é baixa a participação na definição do Manual da Qualidade e dos Procedimentos de Sistema, existindo uma expressiva alteração entre as freqüências da participação de fato e da participação desejada do grau 0 – sem participação – (que na participação desejada não aparece em nenhum momento), do grau 1 – ser informado – e do grau 2 – ser consultado –, com nítida tendência para ampliarem o poder de influência nessas questões.

Um aspecto que pode justificar essa baixa participação dos colaboradores na definição desses documentos pode ser em função de o Manual da Qualidade ser considerado um documento estratégico que abrange a descrição de todo o sistema e define como a organização funciona e, ainda, o que ela se propõe a fazer quanto à qualidade. É com freqüência destinado a clientes e fornecedores da empresa, pois uma vez que divulga a política e os objetivos da qualidade da empresa de forma mais geral e informativa. Os Procedimentos de Sistema em muitas organizações também são documentos mais genéricos, que descrevem o que é feito para atender a determinado requisito da norma; porém, não entram em detalhes de “como” as atividades são realizadas. Assim, os gestores desse processo podem não considerar relevante que o operacional participe dessas questões mais sistêmicas.

Quando se tem a elaboração dos Procedimentos Operacionais/ou Instruções de Trabalho, cresce um pouco a influência dos colaboradores na definição desses documentos, sem, no entanto, sair do grau 1 – receber informações (55,6%) – e do grau 2 – ser consultado (38,9%).

Isso significa que, contrariamente ao que Azambuja (1996), Campos (1999) e Reis e Mañas (1995) defendem, a participação dos executantes das funções nas discussões para estabelecer a melhor forma de realizar as tarefas e de redigir os padrões não vem acontecendo em graus que expressem controle sobre o processo de implementação da ISO nas empresas pesquisadas. Os colaboradores continuam

distantes de poder influenciar no planejamento ou na padronização das tarefas que devem executar para atender às diretrizes da norma. A forma como têm participado é de pouca influência na definição dos documentos, perpetuando a clássica divisão entre planejamento e execução. Perde-se, com isso, não só a possibilidade de reconhecimento da importância dessa categoria funcional para a eficiência do processo, quanto à possibilidade de ter pessoas mais satisfeitas e envolvidas com o SGQ, mais reflexivas e com conhecimento sistêmico do funcionamento organizacional. Corre-se, também, o risco de e ter um sistema mais burocrático e de “fachada” em que a empresa nada aprenda com o processo.

A participação desejada é maior do que a participação de fato em todas as duas questões do nível 2 de conteúdo da etapa de planejamento; porém, mantém-se em graus de baixo poder de influência, com exceção de 11,1% e 22,2% que manifestam interesse de uma participação desejada no grau 4 – co-gestão – para elaborar o Manual da Qualidade/Procedimentos de Sistema e Procedimentos Operacionais/Instruções de Trabalho, respectivamente.

Nota-se, no entanto, que mesmo estando concentradas entre os primeiros graus do *continuum* de participação existe diferença significativa entre a forma em que participam os colaboradores e a forma em que têm vontade de participar; como exemplo, dos 55,6% que recebem informações sobre os Procedimentos Operacionais, somente 5,5% desejam assim participar, ou seja, ser informado. Por outro lado, sobe de 38,9% para 66,7% os que desejam opinar a respeito dos padrões, antes que esses documentos sejam emitidos pela direção.

É na elaboração desses documentos do sistema que há maior discrepância entre os dados da participação de fato e os da participação desejada entre todas as demais questões consideradas pelo trabalho

Analisando esses resultados, pode-se fazer um paralelo com o trabalho realizado por Venosa (1981). O primeiro fator apontado pelo autor é que os trabalhadores, apesar de terem preferência em participar de assuntos de interesse imediato da categoria, como atribuições de tarefas e normas de produção, também reconhecem ter dificuldades para opinar e decidir sobre assuntos que “demandariam um conhecimento mais especializado (VENOSA, 1981). Assim, embora os colaboradores desejem ter maior influência na definição dos documentos do sistema, podem também sentir receio de que suas sugestões não sejam tão “boas”,

principalmente em assuntos que extrapolem àqueles com os quais lidam no dia-a-dia, como os abordados no Manual da Qualidade e nos Procedimentos de Sistema.

#### 5.2.4.2 Análise dos graus de participação dos colaboradores nos níveis de conteúdo da etapa de desenvolvimento do SGQ

Nas atividades de desenvolvimento, nas de treinamento, bem como na de execução das atividades, a participação de fato dos colaboradores aparece nos graus de menor influência, grau 1 – ser informado – e grau 2 – ser consultado. Já na participação desejada, os colaboradores demonstram vontade de ampliar sua influência nos treinamentos, porém com percentuais maiores, migrando do grau 1 – ser informado – para o grau 2 – ser consultado. Quanto ao grau dos colaboradores para influenciar na maneira como as atividades estabelecidas pelos documentos normativos são executadas ou como podem ser melhoradas, aparece como diferença mais expressiva na comparação entre participação de fato e participação desejada uma redução de 50% para 33,3% dos que querem ser consultados, e um acréscimo de 5,6 % (1) dos que almejam participar nos graus 4 – co-gestão – e no grau 5 – delegação. A tendência por maior influência nas questões ligadas diretamente às atividades que desenvolvem no exercício de suas tarefas aqui se apresentou de forma tênue, com percentuais abaixo de 30 % dos que buscam participação em maior grau daquele que de fato possuem.

#### 5.2.4.3 Análise dos graus de participação dos colaboradores nos níveis de conteúdo da etapa de checagem do SGQ

A PF e a PD dos colaboradores aparecem nas atividades de checagem também com percentuais maiores no grau 1 – ser informado – e no grau 2 – ser consultado.

O que chama a atenção é que, nos dois itens que compõem essa etapa, mais de 66% dos colaboradores participam de fato no grau de menor influência sobre o sistema, e que, em termos de participação desejada, também a maioria, 60%, revela interesse em ter baixa participação.

Bordenave (1995) coloca que geralmente existe maior disposição da empresa em permitir a participação dos seus membros no nível de conteúdo referente à avaliação ou à constatação dos resultados. Essa tendência parece não estar presente nas empresas pesquisadas por este estudo. Assim também parece não haver, por parte dos colaboradores, desejo de ampliar de forma significativa essa participação no monitoramento e na análise dos resultados do sistema.

#### 5.2.4.4 Análise dos graus de participação dos colaboradores nos níveis de conteúdo da etapa de ação corretiva/preventiva do SGQ

Apesar de nessa etapa o grau de participação da maioria dos colaboradores (66,7%) mostrar que eles têm tido pouca influência sobre o sistema, é na definição das disposições e das ações corretivas que essa categoria funcional obteve pela primeira vez, uma participação de fato de 33,3% entre os graus 3, 4 e 5. Este é o item do qual pelo menos 33,3% dos colaboradores têm participado em graus de maior influência sobre as decisões.

A participação desejada nas disposições e nas ações corretivas mostram interesse do grupo em ampliar sua influência nessa parte do sistema.

Quanto às ações preventivas, 16,7% dos colaboradores não são sequer informados sobre essas deliberações, havendo 55% atuando nos graus 1 e 2, e 55% desejando participar dos graus 2 e 3. A tendência nessa etapa também é de uma participação desejada superior à participação real ou de fato.

Esse resultado sugere certa abertura das organizações pesquisadas de possibilitar aos colaboradores que participem da análise das causas que possam estar gerando resultados indesejáveis, assim como da identificação e da discussão das sugestões, para subsidiar as ações preventivas ou corretivas. Essa postura organizacional é sugerida como necessária por Azambuja; ele defende que, ao ocorrem erros ou tendências a erros, a análise destes deve ser feita com a participação de todos que estejam envolvidos no processo.

A TAB. 13 mostra em quais etapas do ciclo PDCA, sistematizadas para a implementação do sistema ISO, os colaboradores têm tido participação em graus de maior influência no sistema e, ainda, uma síntese dos graus de participação dos colaboradores na implementação da norma ISO 9000 e dos resultados obtidos pela

comparação entre a PF e PD, resumindo, assim, os resultados e as análises feitas anteriormente.

**TABELA 13: Somatório dos graus 3, 4, e 5 de participação dos colaboradores nos níveis de conteúdo do PDCA**

PLANEJAMENTO				DESENVOLVIMENTO				CHECAGEM				AÇÃO							
Política e objetivos		Metas e recursos		Manual da Qualidade		Procedimento operacional		Treinamento		Execução		Inspeção, medição		Análise		Ação corretiva		Ação preventiva	
Somatório Graus 3,4 e 5		Somatório Graus 3,4 e 5		Somatório Graus 3,4 e 5		Somatório Graus 3,4 e 5		Somatório Graus 3,4 e 5		Somatório Graus 3,4 e 5		Somatório Graus 3,4 e 5		Somatório Graus 3,4 e 5		Somatório Graus 3,4 e 5		Somatório Graus 3,4 e 5	
F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D
11%	17%	11%	11%	6%	22%	6%	22%	6%	17%	17%	28%	0%	22%	11%	17%	33%	56%	28%	39%
Média da participação de fato na etapa "planejamento" = 8%								Média da participação de fato na etapa "desenvolvimento" = 11%				Média da participação de fato na etapa "checagem" = 5%				Média da participação de fato na etapa "Ação corretiva/preventiva" = 30%			

A partir dos dados da TAB. 13 e associando-os com os resultados obtidos pela comparação entre a PF e a PD dos colaboradores na implementação do sistema Isso, tem-se os seguintes resultados:

- "Muito pequena" a participação dos colaboradores nos conteúdos do "Planejamento". Baixa similaridade entre a PF e a PD nessa etapa do sistema, com expectativa de ampliar o grau de participação principalmente na elaboração dos procedimentos operacionais.
- "Muito pequena" a participação dos colaboradores no conteúdo do "Desenvolvimento". Baixa similaridade entre a PF e a PD, com expectativa tênue de ampliar o grau de participação nas atividades dessa etapa;
- "Muito pequena" a participação dos colaboradores nos conteúdos da "checagem". Baixa similaridade entre a PF e a PD e sem desejo de ampliar significativamente o grau de influência nessa etapa do sistema.
- "Pequena" a participação dos colaboradores na etapa de "ação corretiva/preventiva". Baixa similaridade entre participação de fato e participação desejada na "ação corretiva e ação preventiva" com expectativa de ampliar o grau de participação nesse conteúdo.

### 5.3 Considerações gerais

No geral, a alta direção influencia nas decisões do SGQ em elevado grau de participação em todo o processo. Esse resultado aponta que os executivos das empresas que compuseram esse extrato da pesquisa estão atuando conforme o sistema ISO: sugere: que o exemplo deve vir de cima, que a alta direção deve atuar liderando a implementação de todo o sistema para que ele promova a excelência de desempenho desejada e concilie as necessidades organizacionais com as demandas dos clientes.

Já os gerentes/supervisores têm tido maior poder de influência na definição dos procedimentos operacionais, na definição dos treinamentos para implementação do sistema, na execução das atividades conforme os padrões e nas definições de ações preventivas. Isso indica certa uniformidade, já que, pelo menos para cada uma das questões que compõem as etapas do ciclo PDCA, existe um conteúdo do qual os gerentes/supervisores participam em graus de grande influência sobre o sistema.

Quanto aos colaboradores, em todas as questões associadas às etapas de planejamento, desenvolvimento e checagem, a categoria tem participação de muito pouca influência no processo e, comparada aos graus em que desejam participar, observa-se uma tendência em almejar maior poder, porém em graus próximos dos que têm participado. Esse aspecto pode indicar receio por parte daqueles que não ocupam cargos gerenciais de opinar, de propor ações, ou de receber delegação, por considerarem que tais sugestões não serão ouvidas ou por terem medo de que sua opinião não seja conveniente, ou melhor, não sejam “boas” sugestões.

Talvez esses resultados se devam, como bem observa Storch (1985, p.160), ao fato de o processo participativo estar atrelado a aspectos do meio social e a outros aspectos organizacionais:

A participação requer mudanças de comportamento, que somente se consolidam à medida que sejam acompanhadas por mudanças nas expectativas por parte do meio social com que as pessoas interagem. Isso normalmente requer também mudanças estruturais: a estrutura hierárquico-burocrática tradicional não se coaduna com o processo participativo. O desenvolvimento de processos participativos persistentes requer, portanto, a intervenção planejada em diversos aspectos da organização: na sua estrutura de autoridade, sistema de recompensas e punições, estrutura de carreira, sistemas de informações etc.

Apesar de t nue, o desejo de participar do sistema com maior influência aparece em quase todos os itens (exceto na “análise dos resultados”), o que pode indicar que existe espaço para a organiza o conseguir maior envolvimento e motiva o dos indivíduos no gerenciamento do SGQ. Para isso, necessita, como sugere Storch (1985), rever sua estrutura de autoridade, dando maior liberdade para os indivíduos opinarem e participarem de forma evolutiva do processo decisório vinculado ao sistema ISO, principalmente naqueles conteúdos que afetam diretamente o exercício de suas fun es.

## **6. CONCLUSÃO**

Este capítulo apresenta uma análise conclusiva do estudo realizado sobre graus e níveis de participação na implementação da NBR ISO 9000, acreditando que ele possa contribuir com consultores e dirigentes de empresas para um melhor entendimento da importância da participação de todos os níveis hierárquicos na implementação e no gerenciamento do sistema ISO. Isso resultará em um processo de aprendizagem em que indivíduos e organização, como partes indissociáveis de um mesmo processo, cresçam e evoluam.

### **6.1 Análise conclusiva**

6.1.1 Conclusão sobre os graus de participação dos executivos, gerentes/supervisores e colaboradores durante a implementação dos níveis de conteúdo do SGQ nas empresas pesquisadas.

Os resultados obtidos pela amostra das empresas A e B indicam que a participação da função executiva acontece em maior grau em todos os conteúdos do SGQ; no entanto, é somente na etapa de planejamento, especificamente na definição da política, dos objetivos, das metas e dos recursos/investimentos, que aparece total similaridade entre os resultados da participação de fato e os da participação desejada. Essas informações levam à conclusão não somente de que a administração das empresas A e B atende às diretrizes da norma ISO, quando determina que é de responsabilidade da direção criar uma identidade organizacional mediante a disseminação da política da qualidade, objetivos e metas, como também de que os executivos desejam participar influenciando na definição desses conteúdos.

Pode-se aqui considerar que, classicamente, as tarefas de planejamento são consideradas da alçada da direção, principalmente quando esse planejamento envolve questões estratégicas, como é o caso da política, dos objetivos e das metas

da qualidade. Dessa forma, na presente pesquisa, os resultados obtidos não indicam exceção a essa regra, mas a sua confirmação.

Nos conteúdos das demais etapas do PDCA, essa categoria funcional teve participação em graus elevados de poder de controle e manifestou desejo de permanecer dessa forma. Eles também indicaram disposição para tratar de assuntos de ação preventiva e corretiva mais em sistema de co-gestão, ou seja, em grupos de discussão. Dessas informações podemos concluir que há uma inclinação para compartilhar a administração desses conteúdos com representantes de outros níveis hierárquicos; o motivo pelo qual isso não tem acontecido, já que o próprio sistema assim sugere, é algo a se verificar.

A norma ISO 9001: 2000 ampliou e tornou mais claras as informações que a alta administração tem de analisar durante a análise crítica do processo, no qual a situação das ações corretivas e preventivas fazem-se presentes. Esse aspecto pode não só ampliar o envolvimento da alta direção com o SGQ, como também favorecer que essa análise ocorra com a participação mais expressiva da gerência de nível médio e também dos colaboradores. Sabe-se que o caminho para uma democratização maior do poder decisório é longo; porém aos poucos pode-se ir abrindo frentes em que essa prática comece a se fazer presente. Se bem administrado, o SGQ pode ser um facilitador desse processo de mudança.

Bordenave (1995) aponta que existe relativa disposição para a alta administração permitir aos demais membros da organização uma participação maior nos assuntos relacionados à execução das tarefas e à avaliação dos resultados. Pode estar aí o caminho para introduzir uma influência maior no processo decisório dos demais níveis hierárquicos da corporação.

É no planejamento das políticas de funcionamento do SGQ – definição da política da qualidade, objetivos, metas e planejamento de recursos/investimentos – que os resultados sobre o grau de participação dos gerentes/supervisores revelam uma participação em menor poder de influência. Se comparados esses dados com os resultados da categoria dos executivos, surge certa discrepância, visto que a alta administração afirma estar definindo a política, os objetivos e os planejamentos da qualidade em sistema de co-gestão, o que leva a supor que os gerentes/supervisores não têm participado de forma expressiva desses comitês, e que esses grupos, formados na maioria das empresas pesquisadas por um número reduzido de participantes, não buscam uma participação da gerência de nível médio

para a definição das ações e estratégias vinculadas à etapa do planejamento. Em contrapartida, na elaboração dos procedimentos operacionais e/ou instruções de trabalho, evidenciou-se o maior grau de poder dessa categoria funcional na implementação das normas ISO e o desejo de uma participação ainda maior. A vontade de ampliar o grau de participação também aparece para a definição da política e objetivos para a qualidade, treinamento, execução das atividades do sistema e ações preventivas.

Esse desejo em expandir o grau de influência em conteúdos vistos como estratégicos, de desenvolvimento e de ações de melhoria na implantação do SGQ é relevante, uma vez que muitas vezes o comportamento da média gerência é considerado reativo aos processos de mudança, como o proposto pelas normas ISO. Neste estudo, essa postura não se manifesta para os conteúdos citados e, como os gerentes/supervisores são pessoas-chave para a mudança organizacional, visto representarem a alta administração na divulgação das políticas, diretrizes e valores da empresa para os demais trabalhadores, talvez o que necessita ser melhor definido seja a “forma” ou o “como” transformar a implantação e a manutenção das normas ISO 9000 em um modelo mais participativo de gestão.

A participação dos colaboradores aparece em graus de baixo poder de decisão em todas as etapas do ciclo PDCA para a implementação das normas ISO; principalmente nas atividades de planejamento, essa participação esteve entre os menores graus de influência no processo. Na definição das disposições e ações corretivas, os resultados mostram índices melhores de participação de fato e de participação desejada, revelando certa abertura da organização para discutir erros ou desvios dos processos com os profissionais que desenvolvem atividades mais operacionais.

A tendência de os colaboradores desejarem maior participação também aparece em quase todos os demais itens que compuseram a pesquisa. Com isso, pode-se considerar que, embora a participação das pessoas seja destacada como elemento propulsor da excelência organizacional, e que parecem evidentes os benefícios que isso possa trazer em termos de resultados operacionais, de conhecimento para o sistema e de bem-estar aos trabalhadores, os resultados deste estudo apontam que nas empresas pesquisadas os colaboradores estão muito distantes do processo como um todo. Contudo, a percepção dos responsáveis pela implementação da ISO ( RAs e /ou dirigentes) das três empresas pesquisadas é

diferente; para eles o processo tem sido conduzido com o envolvimento de todos, visto que treinamentos sobre o SGQ têm sido ministrados, assim como adotadas estratégias para a compreensão e a prática da política da qualidade. Essas ações, aliadas ao fato de alguns gerentes terem participado informalmente ou via comitês da qualidade na elaboração de documentos do sistema, levam-nos à leitura de que a norma tem sido implementada dentro de um modelo participativo. O que é pertinente, uma vez que a participação dos gerentes/supervisores foi expressiva nas etapas de desenvolvimento, checagem e ação corretiva/preventiva, além da categoria ter feito parte dos comitês da qualidade e/ou de grupos de discussão. A realidade dos colaboradores, porém, é diferente: eles têm uma participação muito pequena no processo. O ser informado – forma utilizada para o repasse das informações via treinamento – é uma participação inexpressiva, em que pouco se altera em termos de poder de influência nas decisões do sistema. Para esse nível organizacional, os resultados evidenciam baixo aproveitamento e pouca valorização do saber que detêm sobre o seu fazer diário; isso é evidenciado na pequena possibilidade que eles têm de opinar, de propor ações ou até mesmo de ser consultados quando o assunto é a padronização das tarefas que estão sob sua responsabilidade. Saraiva (2000) é da opinião que a ISO 9001:2000 poderia ter ido mais longe nos conteúdos de gestão de pessoas e satisfação dos colaboradores, visto a importância desses no contexto da qualidade.

Vale também considerar, como apontam alguns teóricos, que a participação só pode ocorrer de forma eficaz se ela não estiver circunscrita somente ao universo empresarial, pois aspectos do meio social e político interferem na cultura organizacional e nos modelos de gerenciamento e de liderança adotados internamente pelas empresas. A não consideração desses fatos pode provocar práticas errôneas e resultados diferentes daqueles almejados. Em outras palavras, embora autores como Campos (1999), Reis e Mañas (1995), Oliveira (1994 e 1996) e Azambuja (1995) defendam um modelo participativo de gestão para implantação de sistemas da qualidade, essas orientações ficam parecendo de certa forma retóricas, sem uma reflexão apurada da cultura do País e dos modelos administrativos praticados pelas empresas locais.

O que se pode concluir é que, mesmo sendo as normas ISO 9000 um processo que não traz novidades nos seus pressupostos e na sua forma de gestão, elas podem, no entanto, beneficiar aquelas organizações que souberem aproveitar a

estrutura sistêmica e a abrangência que o SGQ propõe. Para maximizar a possibilidade de sucesso, porém, as organizações devem incorporar em sua prática novos modelos gerenciais, associados a elementos comportamentais que promovam maior participação, envolvimento, ampliação de conhecimento e significado, ao trabalho para o nível operacional. Perpetuar um modelo taylorista ultrapassado inviabiliza a criatividade, a responsabilidade, o envolvimento e a inovação. O trabalho precisa ter significado, e para que isso ocorra é necessário restituir ao homem a sua condição de ser pensante, mesmo que sua escolaridade seja em nível básico, ou ainda que suas atividades não sejam executivas ou gerenciais.

#### 6.1.2 Conclusão quanto ao método definido e aplicado para levantamento dos dados

Os instrumentos de coleta de dados mostraram-se consistentes para levantar informações que propiciassem uma análise dos graus e níveis de participação na implementação do sistema ISO nas empresas pesquisadas, bem como para identificar a existência ou não de congruência entre os graus que, de fato, os três diferentes extratos da hierarquia funcional – executivos, gerentes/supervisores e colaboradores – têm participado no gerenciamento do SGQ e os graus que desejam participar.

No entanto, vale mencionar que o número reduzido de executivos, agravado pela ausência de dados dessa categoria funcional da empresa C, dificultou a análise e a interpretação de determinados resultados.

## 6.2 Contribuições para futuros trabalhos

Não fez parte do escopo deste estudo verificar o porquê de a participação ter sido implementada nos graus em que aparecem nas organizações pesquisadas, nem fazer comparações entre os resultados das três empresas e tampouco identificar o motivo de os indivíduos desejarem participar da forma que indicaram. Também não foi objetivo fazer uma análise quantitativa do instrumento de levantamento de dados utilizados neste trabalho. Assim surge uma série de

aspectos que podem ser investigados em trabalhos futuros, para quem se interessar pelo tema:

- Identificar as possíveis causas das diferenças de graus e níveis de participação entre as empresas, como cultura, estilos gerenciais, valores e modelos mentais;
- Verificar se o motivo que leva os indivíduos do mesmo nível hierárquico a participar em graus diferenciados tem relação com a motivação individual ou com a percepção sobre os benefícios que o sistema ISO pode oferecer;
- Identificar se o grau de escolaridade e de especialização técnica dos indivíduos interfere no grau de participação de fato e no grau de participação desejado;
- Verificar se a formação acadêmica e os paradigmas gerenciais dos especialistas que trabalham como consultores, orientando a implementação do sistema ISO 9000, têm interferido em uma maior ou menor participação dos colaboradores na definição das diretrizes do sistema.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão e ARELLANO, Eliete Bernal. Gestão participativa: um estudo de caso. In IV SEMEAD, 1999, São Paulo. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/Vsemead/artigos/RH/arellanoalbuquerque.pdf>>. Acesso em: 20 de out. 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Coletânea de normas de sistema da qualidade**. Rio de Janeiro: ABNT, 1995. 72p.

ATSG – AVALIAÇÕES, TREINAMENTOS, SISTEMAS E GESTÃO. **Curso de formação de auditores líderes de sistemas da qualidade ISO 9000**. Porto Alegre: ATSG, 1999.

AZAMBUJA, Telmo Travassos de. **Documentação de sistemas da qualidade: um guia prático para a gestão das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BANAS, Q. O sistema brasileiro da qualidade. **Banas Qualidade**, São Paulo, edição especial, separada da n.89, p. 11-23, 1999-2000.

BARÇANTE, Luis Cesar. **Qualidade Total: uma visão brasileira: o impacto estratégico na universidade e na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação**. , 8ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

BUREAU VERITAS DO BRASIL. **Formação de auditores internos da qualidade**. Rio de Janeiro, módulos I,II,III,IV., 1997.

BROCKA, B. e BROCKA, S.M. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: MAKROM Books, 1994.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total. Padronização de Empresas**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CB 25. ISO 9000:2000 instrumento de competitividade. **CB 25 Notícias**. Rio de Janeiro, a 7, n.27, maio. 2001.

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

CASTRO, José márcio de. **Metodologia da pesquisa: uma introdução**. Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, junho de 2000.

CATTANI, Antoni David. et al. Autonomia. In: CATTANI, Antonio David et. al **Trabalho e Tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis: 1997. p. 27-33.

\_\_\_\_\_. Gestão participativa. In: CATTANI, Antonio David et. al \_\_\_\_ **Trabalho e Tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis: 1997. p. 107-114.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed compacta, 6 ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

CORRÊA, Rosa L. Teixeira. **Administração participativa**: realidade ou mito? um estudo de caso. 1991. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, UNICAMP, Campinas.

CIRIBELLI, Marida Corrêa. **Projeto de Pesquisa**: um instrumental da pesquisa científica. Rio de Janeiro: 7Letras, 2000.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI. **ISO 9000 como instrumento de competitividade**: a experiência brasileira. Rio de Janeiro: CNI, DAMPI, 1996.

DE CICCIO, Francesco. A versão final da ISO 9001:2000. **Banas Qualidade**. São Paulo, ed. especial, p. 32, nov. 2000.

DI POLITO, Celso; TALAVERA, Célia Regina. Normalização. **Telecurso 2000**: curso profissionalizante mecânica. São Paulo: Editora Globo, 1995.

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Carlos Afonso Corrêa. Organização do trabalho na indústria: recolocando a questão dos anos 80. In: FLEURY, M.T.L e FISCHER, R.M. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Editora Atlas, 1985. p.51- 65.

FLEURY, Maria Tereza L., FERREIRA, Rosa Maria F. Gestão e participação na organização do trabalho rural. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.24(4), p. 19-22, out./dez. 1984.

FREYSSINET, Michael; HIRATA, Helena Sumiko. Mudanças tecnológicas e participação dos trabalhadores: os círculos de controle de qualidade no Japão. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 25(3), p.5-21, jul./set. 1985.

FONSECA, Guaraci Silva. **Normas ISO 9000:2000**. Belo Horizonte: UBQ, 2001.

GALBINSKI, Jeannette. A popularidade da ISO 9000 e 14000 está aumentando. **Banas Qualidade**. São Paulo, n.108, p. 8, mai. 2001.

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

GOMES, Jorge da Rocha e MONTEIRO, Maria Silvia. De Taylor ao modelo japonês: modificações ocorridas nos modelos de organização do trabalho e a participação no trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Mental**. São Paulo, dez. 1998. Disponível em:  
<<http://www.saudeetrabalho.com.br/textos-organização-2.html>>. Acesso em: 15 out. 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

ISHIKAWA, Kaoru. **TQC – Total Quality Control: estratégia e administração da qualidade**. São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativos, 1986.

JURAN, M. Joseph. **Juran planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1988.

KANHOLM, Jack. **ISO explicada: lista de verificação com 65 requisitos e guia de conformidade**. São Paulo: Pioneira, 1995.

LARANJEIRA, Sônia M. G. Círculos de controle da qualidade. In: CATTANI, Antonio David et. Al. **Trabalho e Tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis: 1997. p. 40-43.

LAMPRECHT, James L. **ISO 9000 e o setor de serviços: uma interpretação crítica das revisões 1994**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

LESSA, Carlos Alberto. A qualidade total trazendo um novo enfoque para a burocracia. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 35, n. 3, p.71-80, jul./set.2000.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **Os equívocos da excelência**. Petrópolis: Vozes, 1995.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000: manual de implementação: versão 2000**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

\_\_\_\_\_. **ISO série 9000: manual de implementação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

MAXIMIANO, Antoni Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDONÇA, Luís Carvalheira de. **Participação na Organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas**. São Paulo: Atlas, 1987.

MORGAM, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando. C. Prestes. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. 2.ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração: uma introdução**. 22.ed.ampl. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

\_\_\_\_\_. Alguns precursores do participacionismo. In: FERNANDO C PRESTES MOTTA et al. **Participação e participações: ensaios sobre autogestão**. São Paulo: Babel cultural, 1987. p. 11-19.

MOTTA, Fernando. C .Prestes e PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução à organização burocrática**. 3 ed. São Paulo: Brasiliense, 1983.

MOTTA, Paulo Roberto. A proposta de participação na teoria gerencial: a participação indireta. **Revista de Administração Pública**. v.15(3), p.54-70, jul./set. 1981.

\_\_\_\_\_. **Gestão contemporânea: a ciência e arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

MOURA, Gisela Garcia. **Comportamento de resistência à mudança diante da implantação da NBR ISO 9000**. 2002. Dissertação ( Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, UFSC, Florianópolis.

NBR ISO 8402. **Gestão da qualidade e garantia da qualidade - terminologia**. Rio de Janeiro: ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, 1994. 15p.

NBR ISO 9000. **Sistema de gestão da qualidade – requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2000. 21p.

NBR ISO 9001. **Sistema da qualidade – modelo para garantia da qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados.fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro: ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, 1994. 11p.

NBR ISO 9001. **Sistema de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro: ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2000. 26p.

NOGUEIRA, Márcia Ferreira Lima. **Mudança organizacional: causas e formas de resistência** (um estudo na Universidade Federal do Ceará. 1991. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, UFMG, Belo Horizonte.

OLIVEIRA, Graziela de. Democratização das relações de trabalho na empresa.**Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.31, n.4, p. 91-95, out./dez. 1991.

OLIVEIRA, José Arimatéa Soares. Poder da participação. **Programa Sebrae da Qualidade Total para as Micro e Pequenas Empresas: A conquista da qualidade** . Brasília: Ed. Sebrae,1997.p.16 – 182.

OLIVEIRA, Marcos Antônio Lima de. ISO 9001:2000 rumo ao TQC. **Banas Qualidade**, São Paulo, a. X, n. 112, p. 78-85,set. 2001.

\_\_\_\_\_. **Implantando ISO 9000 em pequena e médias empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

\_\_\_\_\_. **Documentação para ISO 9000**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

PARK, K; BONIS, D; ABUD,M. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

REBELO, Antonio Raimundo Coutinho. **Auditorias da qualidade**. Rio de janeiro: Qualitymark, 1998.

REIS, Luís Felipe; MAÑAS, Antônio Vico. **ISO 9000: Implementação e gerenciamento para a qualidade total**. São Paulo: Editora Érica, 1995.

RICCI, Renato. **Guia prático ISO 9000: tudo o que você precisa saber sobre ISO 9000**. Rio de janeiro: Qualitymark, 1995.

SANCHES, Elizabeth Navas. **Comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho: um estudo de caso**. 1996. Dissertação ( Mestrado em Administração) – UFSC, Florianópolis.

SANTOS, Jorge Alberto. **Atendendo aos requisitos das normas ISO-série 9000: impactos sobre as práticas organizacionais**. 1995. Dissertação ( Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas – UFMG, Belo Horizonte.

SARAIVA, Pedro Manuel. O futuro da qualidade. **Banas Qualidade**. São Paulo, ISSN-13037242, ano X , p. 66-71, dez. 2000.

SENGE, Peter. et all. **A Quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir um organização que aprende**. Rio de janeiro: Qualitymarck, 2000.

SILVA, Benedito. **Taylor e Fayol**. 5 ed. Rio de janeiro: Editora da.Fundação Getúlio Vargas, 1987.

SILVA, Edna L. Silva e MENEZES, Estera M.. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. 3 ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVEIRA, Marco Antonio. Além da ISO 9001:2000. **Banas Qualidade**. São Paulo, n. ISSN-13037242 Ano X. p. 184, dez. 2000.

STORCH, Sérgio. Discussão da participação dos trabalhadores na empresa. In: FLEURY,M.T.L e FISCHER,R.M. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Editora Atlas, 1985. p.133-60.

TRACTENBERG, Leonel. A complexidade nas organizações: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. **Revista Psicologia Ciência e Profissão**. Brasília, n. 1, p. 14-29, 1999.

UMEDA, Masao. **Processo de promoção da padronização interna**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Otoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1997.

VENOSA, Roberto. A evolução da participação nas organizações autogeridas iugoslavas. **Revista de Administração de Empresa**, Rio de Janeiro, v.21, n.1, p.47-54, jan./mar. 1981.

\_\_\_\_\_. Organização e a panacéia participativa ou participação e a panacéia organizacional?. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.8, n.1, p.80-101, jan./mar. 1974.

WALTON, Mary. **O método Deming de administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1989.

WOOD Jr. Thomas et. Al.. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

WARDMAN, Kellie T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

## APENDICE A

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado colaborador,

Sou consultora organizacional, trabalhando em empresas na implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade e estou, no momento, realizando o curso de Mestrado em Engenharia da Produção, na Universidade Federal de Santa Catarina.

Para a conclusão do meu estudo, será necessário fazer um levantamento de dados em empresas que já possuam um sistema ISO 9000, certificado e consolidado.

Esta empresa, gentilmente, nos concedeu a possibilidade de aplicar este questionário e fazer entrevista com alguns de seus colaboradores. Assim, necessito de sua contribuição no sentido de fornecer, com sinceridade, todas as informações solicitadas a seguir.

Esclareço que você não precisa se identificar e que as informações e os dados aqui coletados serão totalmente sigilosos.

Atenciosamente ,

Margaret Nunes Coelho

## QUESTIONÁRIO 1

### Análise sobre o Processo de Participação no sistema de Gestão da Qualidade ISO 9000

Nome da empresa onde trabalha:	Função ou cargo na empresa (na época da implantação da ISO):
Função no sistema da qualidade:	Função ou cargo na empresa atualmente:
Pseudônimo:	Escolaridade:
Entrevistador:	Data de resposta ao questionário:

A seguir, estão relacionadas, uma série de perguntas, sendo que para cada uma delas existe 6 (seis) alternativas de resposta, você deverá escolher uma e marcar com um **X**, aquela que melhor se aproxima de como tem sido sua participação na implementação do sistema ISO em sua empresa.

*A) Como tem sido sua participação na definição da política e dos objetivos da qualidade da empresa?(N1).*

1) Não foi informado sobre a política e objetivos da qualidade da empresa.
2) Tem sido informado sobre a política e objetivos da qualidade após terem sido elaborados.
3) Recebeu solicitação para dar opinião, sugestões e idéias para sua elaboração.
4) Recebeu solicitação para elaborar uma proposta de política e objetivos da qualidade.
5) Participou de grupos de discussão com a diretoria ou comitê para definir a política e seus objetivos.
6) Tem recebido delegação ou autonomia para formular a política e objetivos da qualidade.

*B) Como tem sido sua participação no planejamento de recursos e investimentos e na definição das metas da empresa para a qualidade?(N1)*

1) Não tem recebido informações sobre nenhum dos dois assuntos.
2) Tem sido informado sobre pelo menos um dos dois assuntos.
3) Tem recebido solicitação para dar opinião, sugestões e idéias para elaboração do planejamento ou para definição das metas.
4) Tem sido solicitado a elaborar uma proposta de planejamento e/ou metas.
5) Tem participado de grupos de discussão, com a diretoria ou comitê para definir o planejamento e/ou as metas do sistema.
6) Tem recebido delegação para formular o planejamento e/ou estabelecer as metas.

*C) Como tem sido sua participação na definição das diretrizes descritas no Manual da Qualidade e nos Procedimentos de Sistema da empresa?(N2)*

1) Não tem recebido informação sobre o assunto.
2) Tem recebido informações sobre o conteúdo do Manual da Qualidade e/ou dos Procedimentos de Sistema após terem sido elaborados.
3) Recebeu solicitação para dar opinião, sugestões e idéias para sua elaboração.
4) Foi solicitado a elaborar propostas para as diretrizes do manual e/ou para os procedimentos de sistema.
5) Participou de grupos de discussão com a diretoria ou comitê para definir o Manual da Qualidade e/ou os Procedimentos de Sistema.
6) Recebeu delegação ou autonomia para formular o Manual da Qualidade e/ou os procedimentos de sistema.

D) Como tem sido sua participação para a definição /elaboração dos Procedimentos Operacionais/ou Instruções de Trabalho, que afetam suas tarefas?(N2)

1) Não tem recebido informação sobre o conteúdo destes documentos.
2) Tem sido informado sobre o conteúdo destes documentos após elaborados.
3) Tem recebido solicitação para dar opinião, sugestões e idéias para elaboração destes documentos.
4) Tem sido solicitado a elaborar propostas de procedimento e/ou instrução de trabalho
5) Tem participado de grupos de discussão, junto com a diretoria ou comitê, para definir os Procedimentos Operacionais/ou Instruções de Trabalho.
6) Tem recebido delegação ou autonomia para definir Procedimentos Operacionais/ou Instruções de Trabalho.

E) Como tem sido sua participação nos treinamentos para a implementação das diretrizes, tarefas/atividades conforme estabelecido nos procedimentos e Instruções de Trabalho?( N3)

1) Não tem recebido nenhum treinamento.
2) Tem recebido treinamentos por meio de informações sobre o que deve fazer, conforme os procedimentos e Instruções de Trabalho.
3) Tem dado opinião e sugestões para a elaboração e execução dos treinamentos, além de receber treinamentos pertinentes ao seu cargo.
4) Tem participado da elaboração e/ou execução de treinamentos, além de receber treinamentos pertinentes ao seu cargo.
5) Tem participado de grupos de discussão com a diretoria ou comitê sobre como elaborar e executar as atividades, além de receber treinamentos pertinentes ao seu cargo.
6) Tem recebido autonomia para definir, elaborar e executar treinamentos, além de receber treinamentos pertinentes ao seu cargo.

F) Como tem sido sua participação na execução das atividades estabelecidas pelos documentos normativos (Manual da Qualidade, procedimentos e Instruções de Trabalho) do sistema ISO ? (N3)

1) Não tem recebido informações se está ou não executando as tarefas conforme o padrão.
2) Tem recebido informações se está ou não executando suas tarefas conforme o padrão.
3) Tem sido solicitado para sugestões de como melhorar a forma de executar as tarefas da sua função.
4) Tem proposto ações para melhorar a execução das tarefas da função que ocupa.
5) Tem participado de grupos de discussão com a diretoria ou comitê sobre como suas tarefas podem ser melhor executadas.
6) Tem recebido delegação ou autonomia para definir ,alterar e melhorar as tarefas de seu cargo ou função.

G) Como tem sido sua participação no acompanhamento, inspeções, medições e relatos dos resultados?(N4)

1) Não tem recebido informações destas atividades.
2) Tem recebido informações de como são realizados os monitoramentos, as inspeções, as medições e os resultados alcançados pelo setor e/ou pela empresa.
3) Tem sido consultado sobre como acompanhar, inspecionar, medir e relatar dos resultados os processos do setor onde atua ou da empresa.
4) Tem elaborado ou recomendado formas de acompanhar, inspecionar, medir e relatar os resultados dos processos do setor onde atua ou da empresa.
5) Tem participado de grupos de discussão com a diretoria ou comitê para definir formas de acompanhar, medir e relatar os resultados dos processos do seu setor e/ou da empresa.
6) Tem recebido delegação para determinar as formas de se acompanhar, inspecionar, medir e relatar os resultados dos processos do setor onde atua ou da empresa.

H) Como tem sido sua participação durante a verificação e análise dos resultados dos processos e/ou resultados das auditorias? (N4)

- |  |
|--|
| 1) Não tem recebido informações sobre estas verificações e análises.   |
| 2) Tem sido informado regularmente sobre os resultados obtidos pela empresa .                                |
| 3) Tem sido solicitado para dar opinião e sugestões na análise destes resultados.                            |
| 4) Tem recomendado ou proposto ações para melhorar as verificações e análise dos resultados.                 |
| 5) Tem participado de grupos de discussão com a diretoria ou comitê para verificar e analisar os resultados. |
| 6) Tem tido autonomia para verificar e analisar os resultados do setor ou da empresa.                        |

I) Como tem sido sua participação nas disposições e ações corretivas tomadas para as não-conformidades encontradas?(N5)

- |  |
|--|
| 1) Não tem participado destes assuntos.  |
| 2) Tem recebido informações depois que as disposições e ações corretivas são definidas.              |
| 3) Tem sido consultado sobre o que fazer para sanar não-conformidades.                               |
| 4) Tem recomendado ações para resolver não-conformidades.  |
| 5) Tem participado de grupos de discussão com a diretoria ou comitê para resolver não-conformidades. |
| 6) Tem recebido delegação para dispor e agir corretivamente..  |

J) Como tem sido sua participação na discussão de ações para prevenir não-conformidades e problemas potenciais?( N5)

- |  |
|--|
| 1) Não tem participado destes assuntos.  |
| 2) Tem recebido informações sobre o resultado destas análises.   |
| 3) Tem sido consultado sobre o que fazer para prevenir não-conformidades e problemas potenciais.   |
| 4) Tem recomendado ações para prevenir não-conformidades e problemas potenciais.   |
| 5) Tem participado de grupos de discussão com a direção ou comitê para prevenir não-conformidades e para identificar problemas potenciais. |
| 6) Tem tido autonomia para definir ações para prevenir não-conformidades ou problemas potenciais.  |

## APENDICE B

### QUESTIONÁRIO 2

#### Análise sobre o Processo de Participação no sistema de Gestão da Qualidade ISO 9000

Nome da empresa onde trabalha:	Função ou cargo na empresa (na época da implantação da ISO):
Função no sistema da qualidade:	Função ou cargo na empresa atualmente:
Pseudônimo:	Escolaridade:
Entrevistador:	Data de resposta ao questionário:

A seguir, estão relacionadas, uma série de perguntas, sendo que para cada uma delas existe 6 (seis) alternativas de resposta, você deverá marcar com um **X**, aquela que mais se aproxima de como **gostaria** de participar do sistema ISO, em sua empresa.

#### A) Sobre sua participação na definição da política e dos objetivos da qualidade da empresa. (N1)

1) Não deseja receber informações sobre a política e objetivos da qualidade da empresa
2) Deseja ser informado sobre a política e objetivos da qualidade após terem sido elaborados.
3) Deseja ser solicitado para dar opinião, sugestões e idéias para sua elaboração.
4) Deseja ser solicitado para elaborar uma proposta de política e objetivos da qualidade.
5) Deseja participar de grupos de discussão com a diretoria ou comitê para definir a política e seus objetivos.
6) Deseja ter delegação ou autonomia para formular a política e os objetivos da qualidade.

#### B) Sobre sua participação no planejamento de recursos e investimentos e na definição das metas da empresa para a qualidade. (N1)

1) Não deseja ser informado sobre nenhum dos dois assuntos.
2) Deseja ser informado sobre pelo menos um dos dois assuntos.
3) Deseja ser solicitado para dar opinião, sugestões e idéias para elaboração do planejamento ou para definição das metas.
4) Deseja poder elaborar proposta de planejamento e/ou definir as metas da qualidade.
5) Deseja participar de grupos de discussão com a diretoria ou comitê para definir o planejamento e/ou as metas do sistema.
6) Deseja receber delegação ou autonomia para formular o planejamento e/ou estabelecer as metas da qualidade da empresa.

#### C) Sobre sua participação na definição das diretrizes descritas no Manual da Qualidade e nos Procedimentos do Sistema da empresa. (N2)

1) Não deseja ser informado sobre o assunto.
2) Deseja receber informações sobre o conteúdo do Manual da Qualidade e/ou dos Procedimentos de Sistema após elaborados.
3) Deseja ser solicitado para dar opinião, sugestões e idéias para sua elaboração.
4) Deseja ser solicitado para elaborar propostas para as diretrizes do Manual da Qualidade e/ou para os Procedimentos do Sistema.
5) Deseja participar de grupos de discussão com a direção ou comitê para definir o Manual da Qualidade e/ou os Procedimentos de Sistema.
6) Deseja receber delegação ou autonomia para formular diretrizes do Manual da Qualidade e/ou os Procedimentos de Sistema.

D) Sobre sua participação na definição /elaboração dos Procedimentos Operacionais/ou Instruções de Trabalho que afetam suas tarefas. (N2)

1) Não deseja participar da elaboração destes documentos
2) Deseja ser informado sobre o conteúdo desses documentos após terem sido elaborados.
3) Deseja ser solicitado a dar opinião, sugestões e idéias para elaboração destes documentos.
4) Deseja ser solicitado a elaborar propostas de procedimentos e/ou Instruções de Trabalho.
5) Deseja participar de grupos de discussão com a diretoria ou comitê para definir os Procedimentos Operacionais/ou Instruções de Trabalho.
6) Deseja ter delegação ou autonomia para definir os Procedimentos Operacionais/ou Instruções de Trabalho.

E) Sobre sua participação nos treinamentos para a implementação das diretrizes e atividades conforme definido nos procedimentos e Instruções de Trabalho. (N3)

1) Não deseja receber nenhum treinamento.
2) Deseja receber o treinamento mediante informações sobre o que deve fazer.
3) Deseja dar opinião e sugestões durante o treinamento ou para sua elaboração.
4) Deseja preparar material para treinamento e/ou executar treinamentos.
5) Deseja participar de grupos de discussão com a diretoria ou comitê para estruturação e elaboração de treinamentos.
6) Deseja ter delegação ou autonomia para definir, elaborar e executar treinamentos.

F) Sobre sua participação na execução das atividades. (N3)

1) Não deseja ser informado se está ou não executando suas tarefas conforme o padrão .
2) Deseja receber informações se está ou não executando atividades conforme o padrão.
3) Deseja ser solicitado para dar opinião e sugestões durante a execução de suas tarefas.
4) Deseja poder propor ações de como executar melhor as atividades da função que ocupa.
5) Deseja participar de grupos de discussão com a diretoria ou comitê sobre como melhorar a forma de executar as tarefas de seu cargo.
6) Deseja ter delegação ou autonomia para definir e alterar as tarefas de seu cargo/função.

G) Sobre sua participação no acompanhamento, inspeções, medições e relatos dos resultados. (N4)

1) Não deseja ter informações destas atividades.
2) Deseja receber informações de como são realizados o acompanhamento, as medições e os relatos dos resultados da empresa.
3) Deseja ser consultado sobre como se deve acompanhar, inspecionar, medir e registrar os resultados dos processos.
4) Deseja propor ou recomendar formas de acompanhar, medir, inspecionar, registrar e relatar os resultados dos processos.
5) Deseja participar de grupos de discussão com a diretoria ou comitê para definir formas de acompanhar, inspecionar, medir e relatar os resultados dos processos.
6) Deseja ter autonomia para determinar as formas de acompanhar, medir e relatar os resultados dos processos.

H) Sobre sua participação na verificação e análise dos resultados dos processos da empresa/auditorias. (N4)

1) Não deseja receber informações sobre os resultados.
2) Deseja ser informado regularmente sobre os resultados obtidos pelo seu setor e/ou pela empresa .
3) Deseja ser solicitado para dar opinião e sugestões na análise destes resultados.
4) Deseja propor ações de melhoria para as verificações e análises dos resultados.
5) Deseja participar de grupos de discussão com a diretoria ou comitê para analisar estes resultados.
6) Deseja autonomia para verificar e analisar os resultados do setor ou da empresa.

I) Sobre sua participação nas disposições e ações corretivas tomadas para as não-conformidades encontradas.(N5)

1) Não deseja participar destes assuntos.
2) Deseja receber informações sobre as disposições e ações corretivas tomadas.
3) Deseja ser consultado sobre o que fazer para sanar não-conformidades.
4) Deseja recomendar ações para dispor e resolver não-conformidades.
5) Deseja participar de grupos de discussão com a diretoria ou comitê para resolver não-conformidades.
6) Deseja receber delegação para dar solução às não-conformidades.

J) Sobre sua participação na busca e análise de ações preventivas para atacar problemas ou não-conformidades potenciais.( N5)

1) Não deseja participar destes assuntos.
2) Deseja receber informações sobre o resultado destas análises.
3) Deseja ser consultado sobre o que fazer para prevenir não-conformidades potenciais.
4) Deseja recomendar ações para prevenir não-conformidades potenciais.
5) Deseja participar de grupos de discussão com a diretoria ou comitê para prevenir não-conformidades ou problemas potenciais.
6) Deseja receber delegação para agir na prevenção de não-conformidades potenciais.

## ANEXO 1

## Resumo da NBR ISO 9001/94

SEÇÃO TÍTULO	DESCRIÇÃO
4.1 Responsabilidade da administração	A norma define como requisito obrigatório a participação da alta direção nas seguintes ações estratégicas: estabelecimento de uma política da qualidade, definição dos objetivos para a qualidade, provimento de recursos, indicação de representante da administração e análise permanente do sistema.
4.2 Sistema da qualidade	Requer que a organização documente a estrutura do sistema da qualidade no Manual da Qualidade, e desenvolva procedimentos relativos aos requisitos da norma e defina a política da qualidade e o planejamento para a qualidade. O Manual da Qualidade é o documento de primeiro nível da estrutura de três níveis da documentação do sistema da qualidade. Seu papel é estabelecer políticas gerais do sistema da qualidade e as políticas específicas para cada um de seus 20 requisitos. Procedimentos Operacionais ou de Sistema constituem o segundo nível da documentação da qualidade. Esses procedimentos definem sistemas e designam a responsabilidade para a execução das atividades compreendidas pelo sistema da qualidade. Procedimentos de Trabalho ou Instruções de Trabalho são os documentos de terceiro nível, que orientam no desempenho de atividades específicas do cargo ou função.
4.3 Análise crítica de contrato	Garante a qualidade na interface com os clientes: antes de aceitar pedido, verificar se este foi adequadamente definido, se as divergências foram resolvidas e se existe capacidade de atendimento.
4.4 Controle de projeto	Verificações para garantir que os resultados do projeto estejam de acordo com os requisitos iniciais e com as necessidades do usuário.
4.5 Controle de documentos e de dados	Conjunto de controle destinado a garantir que documentos apropriados estejam disponíveis nos locais de trabalho, e a prevenir o uso equivocado de documentos obsoletos.
4.6 Aquisição	Controles que assegurem a compra de produtos conforme as especificações e o monitoramento do desempenho dos fornecedores.
4.7 Controle de produto fornecido pelo cliente	Aplica-se quando o cliente fornece matéria-prima, peça ou componente a serem incorporados aos fornecimentos.
4.8 Identificação e rastreabilidade do produto	Os produtos devem ser identificados adequadamente em todas as etapas da produção, entrega ou instalação. Quando exigido, deve-se ter a capacidade de rastrear a sua origem ou destino.
4.9 Controle de processo	Os processos que influem na qualidade dos produtos ou serviços devem ser executados sob condições controladas que incluem: procedimentos e instruções documentadas; equipamentos adequados, bem como a sua manutenção; conformidade com normas/códigos de referência; controle de parâmetros adequados e outros controles, se necessários.
4.10 Inspeção e ensaios	Planejamento e execução de um conjunto de inspeções e ensaios no recebimento, durante e ao final do processo, para verificar o atendimento aos requisitos especificados em cada etapa.
4.11 Controle de equipamento de inspeção, medição e ensaio	Os equipamentos e instrumentos utilizados para as inspeções, medições e ensaios devem estar permanentemente em condições adequadas de uso.
4.12 Situação de inspeção e ensaios	Identificação, por meios adequados, se o produto foi inspecionado, ensaiado, e se foi aprovado/reprovado, para assegurar que somente produtos aprovados sejam liberados.

SEÇÃO TÍTULO	DESCRIÇÃO
4.13 Controle de produto não-conforme.	Produto reprovado em qualquer inspeção ou ensaio deve ser identificado, documentado, avaliado e segregado, quando possível. Uma pessoa autorizada deve decidir o seu destino.
4.14 Ação corretiva e ação preventiva	Ações corretivas devem ser tomadas quando ocorrerem problemas com o produto, processo ou sistema da qualidade, para impedir a ocorrência de produtos potenciais.
4.15 Manuseio, armazenamento, embalagem, preservação e entrega	Estabelecimento de métodos que protejam a qualidade do produto, prevenindo extravios, danos ou sua deterioração.
4.16 Controle de registros da qualidade.	Registros que demonstram uma atividade executada ou um resultado obtido, e que devem ser mantidos sob controle, em condições adequadas e por um prazo determinado.
4.17 Auditorias internas da qualidade	Todo o sistema da qualidade deve ser submetido a auditorias internas periódicas, para verificar seu funcionamento e eficácia.
4.18 Treinamento	Todo o pessoal da organização designado para executar tarefas específicas deve ser qualificado com base na educação e no treinamento. As pessoas que executam atividades que influem na qualidade devem ter as suas necessidades de treinamento identificadas e atendidas.
4.19 Serviços associados	Quando serviços associados forem integrados ao sistema da qualidade, a sua execução deve ser controlada.
4.20 Técnicas estatísticas	Quando técnicas estatísticas forem requeridas para verificar a capacidade do processo ou características de produtos, essas devem ser identificadas e controladas a sua aplicação.

Fonte: OLIVEIRA. Programa Sebrae da qualidade total para micro e pequenas empresas, 1997.