
Certificação ISO 9000 e aprendizagem organizacional: o caso Sebrae/MS

Evandro Sérgio Martins Leite¹

Luiz Marcelo Antonialli²

Marcelo Silva de Oliveira³

Marcelo Márcio Romaniello⁴

Resumo

Objetivou-se estudar a percepção dos membros organizacionais do Sebrae/MS, sediados em Campo Grande, MS, acerca da certificação ISO 9000, implantada em 1998 e a aprendizagem organizacional. Procurou-se propiciar uma ligação da certificação como fator impulsionador da aprendizagem organizacional. A pesquisa foi elaborada nos moldes quantitativos e qualitativos, com a aplicação de questionário semi-estruturado e entrevista pessoal, observações diretas, análise documental, obtendo-se acesso aos dados pela análise dos discursos dos entrevistados a respeito da ISO. Foram identificados os perfis dos 94 colaboradores diretos e questionados 58 que se encontravam na organização desde antes da implantação da certificação. A percepção dos entrevistados foi positiva com relação à certificação em termos de ligação com a aprendizagem organizacional, nos seguintes aspectos: entendimentos com relação aos conceitos e importância da certificação, comprometimento dos membros organizacionais, processo de democratização das decisões e ações, capacitação, liderança e relacionamento. Conclui-se que a Certificação ISO 9000, no Sebrae/MS, serviu para impulsionar a aprendizagem organizacional e implantação de padrões uniformes no sistema produtivo da organização. Numa abordagem de qualidade total persiste o foco no cliente, parceria com os fornecedores e ênfase na capacitação dos colaboradores internos. O órgão não se concentra exclusivamente na manutenção dos padrões estabelecidos no processo de certificação ISO, mas busca também novos desafios.

Palavras-chave: certificação ISO, aprendizagem organizacional, SEBRAE

ISO 9000 Certification and organizational learning: the Sebrae/MS case

Abstract

The perception of the organizational members of the Sebrae/MS situated in Campo Grande, MS, about the ISO 9000 Certification implanted in 1998 and the organizational learning were the aims of this study. The authors have sought to provide a link of the certification as a stimulating factor for organizational learning. The research was elaborated after the quantitative and qualitative types, with application of semi-structured questionnaires and personal survey, direct observations, documental analysis, obtaining access to data by means of the analysis of the statements of the interviewed people about the ISO. The profiles of the 94 direct collaborators were identified and 58 who have been in the organization since before the implantation of the certification were also questioned. The perception of the interviewed people was positive regarding the certification as a linkage factor to organizational learning in the following aspects: understandings relating to the concepts and importance of the certification; commitment of the organizational members, process of democratization of decisions and actions; continuous learning; leadership; and interpersonal relationship and with the foreign clients. It was verified that the ISO 9000 Certification together with the Sebrae/MS have propelled organizational learning and the implementation of uniform standards in the productive system of the organization. In an approach for total quality the focus on the client, partnership with the suppliers and emphasis on the preparation of the internal collaborators do persist. The enterprise does not focus exclusively on the maintenance of the standards established for the ISO Certification process, but also seeks out for new challenges.

Key words: ISO certification, organizational learning, Sebrae.

¹ Mestre em Administração UFLA/DAE, Gerente de Cooperação – Projeto ESTAL/BIRD, Ministério de Minas e Energia, e-mail: evandro.leite@mme.gov.br

² Doutor, Professor Adjunto UFLA/DAE, e-mail: lmarcelo@ufla.br

³ Doutor, Professor Adjunto UFLA/DEX, e-mail: marcelso@ufla.br

⁴ Mestre em Administração UFLA/DAE, Professor da UNIFENAS, e-mail: mmr@ufla.br

1 Introdução

A certificação ISO 9000 tem sido uma prática inovadora utilizada por diversas organizações na busca de atender aos anseios internos de controlar e melhorar os processos intra-organizacionais ou de adequarem-se às exigências e pressões externas de clientes, fornecedores, parceiros, legislações, entre outros. Dentro das próprias normas certificadoras ISO, originadas pela *International Organization for Standardization*, encontram-se preceitos que implicam no enraizamento da busca pela aprendizagem organizacional de forma contínua. Contudo, vale investigar se, nas organizações que buscaram tal certificação, conseguiu-se empregar estratégias adequadas à superação das diversas formas de resistências às mudanças propostas e uma nova realidade da cultura organizacional, desenvolvendo a *learning organization* como proposta de resposta viável às recomendações estratégicas da atualidade.

A proposta *learning organization* responde, em grande parte, por esta busca de “novo paradigma” tão conclamado pelas propostas estratégicas mais recentes, em ambientes tão instáveis, sofrendo transformações contínuas e tão imprevisíveis que as organizações podem se perder não só ao buscar entender o que quer o mercado, mas até ao se prepararem tecnológica e funcionalmente para atendê-lo. Sob este prisma, uma empresa que muda constantemente e de forma preventiva (por meio da aprendizagem) pode visualizar este processo de forma positiva pela adaptação e participação de todos que a compõem. A introdução de novas tecnologias administrativas é tema de grande relevância para acadêmicos e profissionais. A presente pesquisa procurou destacar a relevância do estudo do tema certificação ISO que se encontra em voga e suas tentativas práticas impulsionadoras da aprendizagem organizacional.

As organizações, ao passo que procuram implantar a certificação ISO, trazem expectativas de que haverá mudanças, não só estruturais, mas principalmente culturais e comportamentais de seus membros, oriundos de uma aprendizagem impulsionada pelo processo de certificação. O problema de pesquisa foi: a Certificação ISO 9000 foi um fator impulsionador da aprendizagem organizacional no Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Mato Grosso do Sul (Sebrae/MS)?

2 Fundamentação teórica

2.1 Gestão da qualidade

Nos últimos 20 anos, o termo qualidade tornou-se um dos grandes focos no mundo dos negócios. Desde então, o cliente vem aprimorando seus desejos e anseios e exigindo produtos com maior qualidade e valor agregado. A acessibilidade a novos mercados contribui ainda mais para aumentar a competitividade entre os produtores, obrigando-os a baixar cada vez mais seus custos. Por sua vez, para baixar custos, foram obrigados a conhecer e gerenciar melhor suas organizações.

Criar na organização uma cultura de compromisso com a “qualidade total” significa ter um “time” que jogue unido e com os mesmos objetivos. No entanto, a qualidade só é possível quando as pessoas que estão no sistema se sentem seguras e sentem prazer no que fazem. Qualquer política que evite que as pessoas sintam isso é disfuncional e leva à má qualidade e traz prejuízo para a empresa (Aguayo, 1993: p. 73-74).

A palavra *qualidade* está relacionada também com o ambiente de trabalho e com as relações interpessoais dentro e fora da empresa, entre outros fatores. Ela não está apenas relacionada com a qualidade intrínseca do produto ou à sua conformidade com as especificações. Já o sentido para *total* é que todos da organização devem estar envolvidos com o sistema. Isto vai dos altos executivos da empresa ao mais simples membro. Os valores mais associados com a qualidade total são: foco no cliente, melhoria contínua e trabalho em equipe (Scott, 1998: p. 349).

David Garvin, citado por Oliveira & Muniz (2000: p. 22-24), categorizou muitas das várias definições de qualidade em cinco abordagens: 1) abordagem transcendental, que vê a qualidade como um sinônimo de excelência inata – a qualidade é definida como absoluta – o melhor possível, em termos da especificação do produto ou serviço; 2) abordagem baseada em manufatura, que se preocupa em fazer produtos ou proporcionar serviços que estão livres de erros que correspondem precisamente às suas especificações de projeto; 3) abordagem baseada no usuário, procurando assegurar que o produto ou o serviço estão adequados ao seu propósito, demonstrando preocupação não só com a conformidade às suas especificações, mas também com a adequação das especificações ao consumidor; 4) abordagem baseada em produto, vendo a qualidade como um conjunto mensurável e preciso de características, que são requeridas para satisfazer ao consumidor e 5) abordagem baseada em valor, que leva à definição de manufatura a um estágio além e define qualidade em termos de custo e preço.

Uma vez colocada como estratégia concorrencial, a filosofia da qualidade, envolvendo todos na organização, determina algumas premissas importantes. A comunicação é muito importante para o sucesso dos programas de qualidade. A comunicação precisa ser bem trabalhada, pois toda comunicação provoca reação. Os serviços envolvidos no produto, e não os preços, passam a ser o diferencial de mercado. A conscientização para qualidade do relacionamento das pessoas é fundamental no processo. Os valores da empresa devem ser divulgados, para serem assimilados por todos os funcionários. Todos os funcionários, e não apenas os profissionais da qualidade, devem ser multiplicadores da qualidade, informando os novos funcionários, ou seja, integrando-os dentro da cultura da qualidade da empresa.

Aqui entra, de forma determinante, o fator humano. Cada funcionário deixa de ser mãos e cérebros para ser também nervos e emoções. O que se tem aqui é uma necessidade de mudanças de comportamento do grupo para adequar-se à nova filosofia da qualidade, tão dinâmica quanto o mercado e a tecnologia.

A qualidade talvez seja o conceito de gestão que tem mais definições, mas, em termos muito simplistas, consiste em tentar satisfazer às necessidades e as expectativas dos clientes e, se possível, excedê-las. A qualidade tornou-se um fator crucial para a sobrevivência das organizações, devido a quatro "c": os clientes (*customers*) que são cada vez mais exigentes; a competição (*competition*) que se intensificou; os custos (*cost*) que cresceram mais do que a produtividade e a crise (*crisis*) que aflige as economias líderes. Em termos históricos, pode-se distinguir três grandes fases do conceito. A primeira está ligada ao controle de qualidade do produto e do serviço, posteriormente alargado ao processo de fabricação e, por fim, à empresa como um todo. A segunda refere-se à garantia da qualidade obtida pela certificação segundo as normas ISO. A terceira chamou-se qualidade total porque supõe o envolvimento de todos os trabalhadores num movimento de melhorias contínuas direcionadas para o cliente.

2.2 Certificação ISO 9000

A certificação ISO 9000 é uma ferramenta que traz grandes possibilidades de enraizamento de uma nova cultura pela qualidade total. O comprometimento assumido pelo grupo e a normalização/normatização de regras e procedimentos levam à padronização dos processos, facilitam a comunicação e qualquer transição de direção, com garantia na continuidade dos procedimentos adotados na organização.

Com a existência das mais variadas normas de países diferentes, algumas vezes conflitantes e geralmente confusas, a globalização dos mercados forçou as empresas exportadoras à difícil missão de adaptação a cada diferente norma de países-alvo para exportação. Em uma tentativa para eliminar parte da desordem de regras existentes, a Organização Internacional de Normalização Técnica, localizada em Genebra que, entre outras funções, desenvolve e divulga a gestão da qualidade e padrões para sistemas de garantia de qualidade, reuniu-se para criar, entre outras normas, uma norma internacional para o sistema da qualidade. Em março de 1987, a ISO série 9000 foi publicada.

A certificação ISO é um importante passo na busca da qualidade total. Entretanto, o verdadeiro compromisso com qualidade se dá com mudança de comportamento não só no chão de

fábrica, mas com mudança de atitudes pessoais de todos os membros da organização, independentemente da posição hierárquica que ocupa. Os princípios da qualidade se aplicam tanto aos serviços como à fabricação, tanto aos indivíduos como às organizações. Os indivíduos podem e devem colocá-los mais depressa que as organizações (Roberts & Sergesketter, 1993: p. 127).

2.3 Aprendizagem organizacional/organizações de aprendizagem (Learning Organization)

Schein (1984) trabalha o conceito da cultura organizacional como algo criado, descoberto ou desenvolvido, a fim de promover a aprendizagem na resolução dos problemas de adaptação do ambiente externo ao da organização ou de integração interna, por meio dos padrões de premissas básicas que foram trabalhadas e validadas, tornando-se passíveis de serem repassadas aos novos membros da organização, como a maneira correta de atuar.

A cultura é a prática da aprendizagem absorvida em resoluções de problemas, aprendizagem esta que pode se dar em duas situações: a) situações positivas de solução de problemas (fato problemático real devidamente resolvido) e b) situações de evitar ansiedade (temor por problema futuro, ainda inexistente) que pode ocorrer pela própria necessidade humana, condições ambientais hostis/instabilidade nos relacionamentos e papéis ocupacionais. Na situação "a", deve ser trabalhada como situações inovadoras na busca de melhor solução para o problema existente; já para a situação "b", deve-se encontrar a fonte de ansiedade e mostrar ao membro ansioso que esta fonte deixou de existir ou dar uma fonte alternativa para evitar a ansiedade. Estas aprendizagens buscam sempre a estabilidade humana, fator primordial para evitar a ansiedade cognitiva e social.

Pettigrew (1990) coloca a questão sobre a possibilidade ou não de gerenciar a cultura organizacional, vendo tal possibilidade, mas com certas dificuldades, sejam por problemas: a) da existência cultural em uma variedade de níveis diferentes na organização; b) da infiltração de outros problemas além de culturais; c) do implícito aceitável, dificilmente demonstrado; d) do impresso historicamente enraizado; e) do político relacionado à conexão cultura e poder; f) da pluralidade de culturas e subculturas e g) da interdependência cultural com a política, estrutura, sistemas, membros e prioridades organizacionais. Levanta, ainda, que diversos teóricos estão trazendo visões mais reais acerca de mudança organizacional, ora *"como um processo humano complexo em que todos desempenham sua parte: a percepção diferenciada, as buscas por eficiência e poder, as habilidades de liderança visionária, a duração das mudanças e processos sutis que gradativamente preparam o momento propício de apoio para a mudança e, então, a implementação vigorosa da mudança"*. Desse ponto de vista, ao pensar em mudança da cultura organizacional, deve-se sempre considerar pensamento e ação tanto no âmbito das crenças básicas como de suas manifestações culturais. Feuerschütter (1997) procura mostrar como a cultura e as dependências de poder atuam como formas de resistência ou aceitação às mudanças propostas no arranjo formal de uma empresa pública de informática e expõe ainda que as mudanças se dão em função de fatores internos (estratégia de ação, sistemas de planejamento e controle) e externos (governo, mercado, concorrência) ou, então, em decorrência de ações dos dirigentes que as implementam, por exemplo, como forma de configuração hierárquica, necessitando de um instrumento viabilizador para sua efetivação que é a política.

Senge (1998) afirma que as organizações que aprendem são *"organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas"*. Angeloni & Fernandes (2000) denominam as organizações que procuram adaptar seus processos organizacionais à nova economia do conhecimento, de *"organização do conhecimento"*. Este tipo de organização pode ser compreendida por meio de três dimensões fundamentais: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. Estas dimensões são compostas por diversas variáveis, como estilo gerencial, visão holística, aprendizagem, criatividade, redes, *"groupware"*, entre outras, voltadas para criação, captação, armazenamento, difusão e compartilhamento do conhecimento.

A aprendizagem organizacional tem encontrado, por meio de estudos desenvolvidos por Brown & Starkey (2000) acerca da perspectiva psicodinâmica, um elo de ligação com a identidade

organizacional. A aprendizagem organizacional deve favorecer a ocorrência de mudanças de identidade de grupos e indivíduos que, mesmo inconscientemente, procurarão manter as concepções e identidades já preconizadas em si e nas organizações em que se encontram inseridas.

A aprendizagem organizacional é vista como processo de transferência e troca de conhecimentos do nível individual para o nível organizacional, tendo como pressupostos de aprendizagem sistêmico, ou seja, os modelos mentais, o domínio pessoal, a visão compartilhada, a aprendizagem em equipe e o diálogo. O processo de aprendizagem desenvolvido no âmbito individual requer comportamentos inteligentes, capazes de definir propósitos e a forma de atingi-los, alterando suas estratégias de ação a partir do desenvolvimento auto-observado.

A organização que aprende necessita, primeiramente, do conhecimento individual, no qual o organizacional tem suas raízes. É importante ressaltar que conhecimento não é apenas resultado de um somatório (conhecimento individual + conhecimento organizacional); é preciso proporcionar "inteligência" a uma entidade social, criando uma dinâmica própria para gerar, manter e utilizar o conhecimento do corpo social da organização. A organização que aprende desenvolve uma dinâmica própria flexível, em níveis não convencionais (informações e dados socializados), favorecendo o aprendizado e o desenvolvimento de conhecimento no todo organizacional, que se torna parte do seu jeito de ser: cultura organizacional. A natureza desse tipo de conhecimento pode ser diversa, mas o modo como ele é desenvolvido é um só: coletivamente. Ao agrupar todos os membros envolvidos, a organização está desenvolvendo meios mais adequados para aprender.

A liderança também está interligada com a formação da cultura (Starkey, 1997). Assim, a função da liderança está inserida na construção da cultura organizacional e como o líder pode influenciá-la, por meio de qualidades a ele atribuídas, que o tornam um mestre em mudanças, incentivando as pessoas a correrem riscos. Segundo Drucker (1996), ao líder compete ser um sustentador ou agente de mudança da cultura. Isso dependerá da situação em que se encontra a organização: adaptação a mercados, concorrência acirrada, necessidade de adaptação ou estabilidade, êxito e permanência. Schein (1996) é da mesma opinião que Drucker ao afirmar que quando a mudança aumenta é preciso que os líderes comecem a pensar como agentes de mudança, pois, o problema não é somente como adquirir novos conceitos e habilidades mas também como desaprender o que não é mais útil à organização. Precisa-se ter a capacidade emocional para dar apoio a organização, criando um senso de segurança psicológica e ter um conhecimento da dinâmica cultural e suas características. É importante saber que não se pode mudar a cultura por meio de anúncios de mudanças ou instituição de programas. Não se mudam modelos mentais, mas pode-se expandir e ampliar os modelos conceituais. A cultura pode ser mudada – ampliada – por meio de modificações em vários conceitos decisivos nos modelos mentais das pessoas que sejam as principais portadoras da cultura. Tais transformações não ocorrem por meio de discursos ou programas formais e, sim, por uma mudança legítima no comportamento do líder e pela incorporação de novas definições nos processos e rotinas organizacionais. O líder deve agir submetendo-se, também, a uma transformação pessoal.

A gestão da qualidade, principalmente com a implantação da certificação ISO 9000, implica em novas práticas laborais, levando a uma mudança da cultura organizacional, gerando assim uma organização de aprendizagem cujos membros devem interagir na construção de novas maneiras de pensar e agir. O resultado dessa ação consciente e da transformação contínua do conhecimento é o que configura a aprendizagem. Quando o sujeito se torna capaz de refletir sobre suas ações ele se torna autônomo. Aí se diz que ele aprendeu.

Não agir apenas pelas imposições do grupo organizacional, mas refletir sobre essas ações, ou seja, agir conscientemente e pensar independentemente, transformando aquele conhecimento armazenado em conhecimento dinâmico e vivo é o que a organização espera de cada um de seus membros.

3 Metodologia

A presente pesquisa é um estudo de caso que foi desenvolvido utilizando em conjunto os métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa. Com essa estratégia metodológica buscou-se aliar as vantagens das duas metodologias, considerando as peculiaridades de cada uma dentro das perspectivas de estudo. Nos estudos qualitativos foi adotada uma abordagem indutiva, partindo de observações mais livres, deixando que as dimensões e categorias de interesse aparecessem progressivamente durante o processo de coleta e análise de dados, partindo do princípio de que o foco de estudo poderia ser progressivamente ajustado.

Foram coletados dados pessoais da totalidade dos colaboradores diretos do Sebrae/MS, ou seja, dos 94 membros organizacionais, tais como: nome, sexo, idade, escolaridade, se continuam os estudos regulares, tempo de trabalho na organização, regime de trabalho e livres comentários a respeito do tema pesquisado. Posteriormente, foram elaboradas 42 questões afirmativas baseadas na fundamentação teórica desta pesquisa e elaboradas com o objetivo de captar a percepção dos colaboradores que estavam no órgão desde o processo de implantação da certificação ISO, quanto à compreensão da ISO 9000 e sua influência no comprometimento dos membros organizacionais, no processo de democratização das decisões e das ações, na capacitação profissional, nas lideranças e nos relacionamentos entre os membros da organização. Para isso, foi aplicado o questionário a 58 dos 69 membros que se encontravam no órgão desde outubro de 1998, época da certificação. Procurou-se selecionar estes colaboradores por terem vivenciado os tempos anteriores à ISO, o próprio processo de certificação e por estarem vivenciando a fase posterior.

Utilizou-se a técnica de escalonamento (escala tipo *Likert*) com a variável atitude entre um e cinco, cujos extremos são: *atitude favorável* (concordância) e *atitude desfavorável* (discordância), que traduzem os indicadores propostos. No instrumento de pesquisa, cada questão admitiu como resposta somente uma das alternativas, associada a uma escala de valores, numeradas de cinco a um. Cada valor correspondeu a uma alternativa de resposta da seguinte forma: *concordo totalmente* [5], *concordo parcialmente* [4], *neutro (indiferente)* [3], *discordo parcialmente* [2] e *discordo totalmente* [1].

4 Resultados e discussão

4.1 Sebrae – Mato Grosso do Sul

O Sebrae/MS é uma sociedade civil sem fins lucrativos, instituída por escritura pública, sob a forma de Serviço Social Autônomo e regulamentada por Estatuto. Possui como estrutura básica: Conselho Deliberativo Estadual, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva.

Em 1995, a organização decidiu procurar a certificação de qualidade segundo os padrões das normas ISO 9000. Na época, a busca pelo certificado utilizou como referência a ISO 9002 – "Modelo para Garantia da Qualidade em Produção, Instalação e Serviços Associados". Em 8 de outubro de 1998, o órgão foi certificado com ISO 9002, pelo *Det Norske Veritas – DNV* (órgão certificador da gestão da qualidade), migrando para a certificação ISO 9001:2000 em 8 de outubro de 2001. Em 2000, o Sebrae/MS adotou o Sistema de Gestão dos Critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) visando à melhoria contínua, consolidando assim o Sistema de Gestão para a Excelência.

4.2 Perfil e percepção dos membros organizacionais do Sebrae/MS

4.2.1 Perfil dos membros organizacionais

A organização demonstra possuir grupos funcionais em faixas etárias bem heterogêneas, mas relativamente jovem, com média de idade de 37,2 anos, variando em um intervalo de 21 a 56

anos. A maioria dos colaboradores, no total de 52 (55,3%), possui idade inferior a esta média. Não há grande predominância de um ou outro gênero entre os colaboradores diretos do Sebrae/MS, demonstrando, inclusive, a inexistência de qualquer discriminação com relação ao gênero, ao ponto em que prevalece uma pequena maioria para o sexo feminino (57,4%), tendo, inclusive, verificado, em observações “*in loco*”, pequena predominância por parte do sexo feminino também na ocupação de cargos de chefia.

Quando ao grau de escolaridade, ocorrem valores que demonstram um percentual elevado (75,5%) de colaboradores com curso superior completo e o índice de 34% para funcionários que já concluíram algum curso de pós-graduação, seja *lato-sensu* ou *stricto sensu*. Este fato representa um elevado índice de mão-de-obra especializada. Mesmo ocorrendo um percentual de apenas 24,5% de colaboradores que não possuem nível superior completo, ocorre significativo percentual de 28,7% de colaboradores que procuram a continuidade dos estudos regulares, o que representa uma busca por melhoria dos conhecimentos e novas titulações.

Verificou-se que, dos colaboradores atuais do Sebrae/MS, 69 (73,4%) integram o quadro funcional há pelo menos 4 anos. Assim, já integravam o corpo de funcionários em período anterior à certificação ISO 9000, ocorrida em fins do ano de 1998, tendo participado de processo pré e pós-certificação. Apenas 25 funcionários (26,6%) ingressaram na organização após a certificação.

4.2.2 Percepção dos entrevistados quanto à certificação ISO 9000 no Sebrae/MS

Para análise das percepções dos membros organizacionais que se encontravam no órgão desde outubro de 1998, consideraram-se dois aspectos: um, que levou em conta a intensidade da concordância ou da discordância dos membros em relação aos subtópicos a seguir; o outro privilegiou os comentários livres efetuados diante do questionário de identificação. Em complementação às análises das percepções dos membros, procurou-se também contemplar, com outros dados obtidos pelo pesquisador, por meio de análises documentais, observações diretas, entrevistas, entre outros fornecidos pela organização. Os dados foram tabulados e analisados procurando apresentar a distribuição das frequências absolutas e percentuais, bem como a média das respostas de cada afirmativa colocada.

4.2.2.1 Compreensão (conceituação e importância) das normas certificadoras ISO 9000

No questionário fechado foram dispostas dez afirmativas procurando caracterizar a percepção em relação ao processo de entendimento da ISO 9000. Teve como objetivo relacionar os resultados obtidos, levando-se em consideração o embasamento teórico discutido neste trabalho e a percepção dos membros organizacionais sobre a certificação como um fator para se buscar a qualidade total.

Nas afirmativas sem caráter inverso (04 - A busca pela certificação ISO 9002 se deu por análise interna dos membros organizacionais, na necessidade de normalização/normatização dos processos produtivos; 12 - A certificação ISO é uma importante forma de buscar a qualidade total nos processos produtivos, criando maior comprometimento dos membros organizacionais; 18 - A certificação ISO não garante por si só a qualidade total pretendida inicialmente pela organização e 41 - Os processos de auditoria externa são percebidos pelos membros organizacionais como mais uma importante etapa no processo de manutenção da certificação ISO), pôde-se verificar predominância das respostas para a “concordância”, todas com médias superiores a 4,00. Nas questões de caráter inverso (03 - A busca pela certificação ISO 9002 se deu unicamente por pressões do mercado, que colocavam como ilógico o Sebrae/MS pregar qualidade sem que tivesse uma certificação de qualidade; 06 - A certificação ISO é desvantajosa diante da relação custo x benefício; 11 - Em um ambiente altamente dinâmico, a padronização dos processos somente prejudica a maior adaptabilidade às mudanças e atendimento das necessidades do mercado; 13 - A certificação ISO gerou maiores burocracias e comprometeu a agilização das atividades laborais; 14 - A certificação ISO introduziu tamanha formalização e regras, chegando a prejudicar a relações informais entre membros organizacionais, e destes para com seus fornecedores e clientes externos; e 15 - A certificação ISO introduziu tamanha formalização e regras, chegando a prejudicar o processo criativo dos membros organizacionais) ficou demonstrada a predominância

pela discordância, em que, a exceção das afirmativas 03 e 13, todas as demais obtiveram médias inferiores a 2,00.

Com relação às questões 03 e 04, que buscaram identificar a percepção dos entrevistados em relação aos reais motivos que levaram o Sebrae/MS a buscar a certificação ISO 9000, constata-se uma certa contradição, já que 27,6% dos entrevistados não discordam de que, com a certificação, buscava-se “unicamente por pressões do mercado, que colocava como ilógico o Sebrae/MS pregar qualidade sem que tivesse uma certificação de qualidade”. Por outro lado, somente 6,9% dos entrevistados discordam de que a busca pela certificação “se deu por análise interna dos membros organizacionais, na necessidade de normalização/normatização dos processos produtivos”.

O índice de 34,5% de indiferentes ou que concordam que “a certificação ISO gerou maiores burocracias e comprometeu a agilização das atividades laborais” (questão 13) é bastante representativo. Ele demonstra que quase um terço dos entrevistados possui uma percepção de que há uma ligação de morosidade com a certificação. Contudo, os dados apresentados representam positivamente a análise da percepção dos conceitos básicos e da importância da certificação ISO 9000 para a organização.

4.2.2.2 Comprometimento dos membros organizacionais com as normas ISO 9000

Quatro afirmativas objetivaram analisar o comprometimento dos colaboradores diretos. O entrevistado, ao colocar sua percepção acerca da afirmativa, está não só posicionando-se com relação aos colegas de trabalho, mas também sobre si mesmo no momento que se constitui como membro integrante do grupo organizacional. A aprendizagem está ligada à aceitação das mudanças ocorridas e a verdadeira aceitação das mudanças está intimamente relacionada a fatores de comprometimento às novas práticas e políticas da organização.

Nas afirmativas sem caráter inverso (17 - Com a certificação ISO passou a existir maior atenção às reais necessidades dos clientes externos do Sebrae/MS; 28 - Ocorre, perante os membros organizacionais, um comprometimento pela melhoria contínua de todos os processos; e 31 - Pós-certificação percebeu-se maior comprometimento do Sebrae/MS com os seus *stakeholders*), pode-se verificar predominância das respostas para “concordância”, já que todas as médias foram superiores a 4,00. Na questão de caráter inverso (38 - Após a certificação ISO tem-se verificado um índice elevado de insatisfação dos membros organizacionais, o que tem provocado alta rotatividade de pessoal perante o Sebrae/MS) ficou demonstrada a predominância pela discordância, demonstrando um índice baixo de insatisfação entre os membros organizacionais, com média de 1,66.

Ocorreu determinado destaque na questão 28, em que quase a totalidade dos entrevistados (94,8% de concordância) informou estar comprometida com a melhoria contínua de todos os processos (requisito da norma certificadora NBR ISO 9001:2000, item 8.5.1). Assim, pôde-se constatar um elevado índice de comprometimento dos colaboradores para com os objetivos organizacionais.

4.2.2.3 Processo participativo (democratização) pós-certificação ISO

Foram sete afirmativas com o propósito de analisar o processo de democratização das decisões e ações empregadas. Uma vez que qualquer decisão em nível diretivo afeta direta ou indiretamente os demais membros da organização, procurou-se identificar se as atuais práticas estão levando em consideração questões participativas conjuntas.

Nas afirmativas sem caráter inverso (05 - A migração da ISO 9002, conseguida em 8 de outubro de 1998, para a ISO 9001:2000, conseguida em 8 de outubro de 2001, se deu por decisão conjunta dos membros organizacionais; 19 - Com a certificação ISO passou a ocorrer maior número de reuniões para discutir e decidir conjuntamente as ações a serem desenvolvidas; 21 - Com a certificação ISO passou a existir maior estímulo à participação (fornecimento de opiniões e sugestões) dos membros organizacionais; 40 - Os processos de auditoria interna são desenvolvidos de formas democráticas e harmônicas, visando meramente o cumprimento das normas estabelecidas, sem a existência de caráter punitivo) pode-se verificar predominância das

respostas para a “concordância”, todas com médias superiores a 4,20. Nas questões de caráter inverso (01 - A decisão de se buscar a qualidade total junto aos processos do Sebrae/MS partiu de forma unilateral, da direção para baixo, sem maiores discussões com o corpo funcional; 02 - A decisão, em 1995, de se buscar a certificação ISO 9002 – “Modelo para garantia da qualidade em produção, Instalação e Serviços Associados” partiu de forma unilateral, da direção para baixo, sem maiores discussões com o corpo funcional; e 10 - A participação em outras normas de garantia de qualidade além da ISO, tais como Sistema de Gestão dos Critérios do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, se deu por decisão unilateral, da direção para baixo, sem maiores discussões com o corpo funcional) mesmo com predominância pela discordância (69% para questão 01; 82,8% para a 02 e 72,4% para a 10), ficou evidente, por parte dos entrevistados, que muitas decisões da diretoria foram tomadas de forma unilateral. Contudo, se vê claramente, na análise em termos cronológicos, que existiu uma evolução no processo de democratização das decisões, em que: no primeiro momento, na decisão de se buscar a qualidade total, 20,6% dos entrevistados concordaram com a colocação de que a decisão foi autocrática; no segundo momento, na decisão de se buscar a ISO, caiu para 13,8% o percentual dos entrevistados que concordaram na colocação que a decisão foi autocrática e, no terceiro momento, na decisão de migrar da ISO 9001:94 para a 9001:2000, somente 3,4% discordaram que o processo decisório não se fez de forma democrática. Nas questões 19 e 21 fica evidenciado que a ISO impulsionou os processos participativos, proporcionando maiores números de reuniões para discutir e decidir conjuntamente as ações a serem desenvolvidas (86,2% de concordância) e estimulou a participação por meio de opiniões e sugestões (93,1% de concordância).

Pode-se constatar que, decorrente da ISO, tem ocorrido uma aprendizagem contínua, da direção e dos membros organizacionais, com relação à democratização das decisões, tornando cada vez mais abrangente o processo de participação de todos os níveis organizacionais, gerando, sobretudo, maior comprometimento dos colaboradores.

4.2.2.4 Capacitação profissional pós-certificação ISO

Trabalharam-se dez afirmativas objetivando analisar fatores relacionados à capacitação, tais como adaptabilidade às novas realidades, pelo uso de novas metodologias e novas tecnologias. Outro fator que se procurou identificar está ligado a índices de re-trabalho, ao passo que, com diminuição destes índices, pode-se afirmar que está ocorrendo desenvolvimento profissional. A capacitação profissional também pode ser mensurada por práticas da organização, como oferecimento constante de treinamentos e cursos, bem como por parte dos funcionários, pela busca constante de novos conhecimentos, independente de ações da organização e também por atuações éticas.

Nas afirmativas sem caráter inverso (22 - Com a certificação ISO houve, por parte do Sebrae/MS, maior impulso à aprendizagem contínua aos membros organizacionais, por meio de seminários, cursos, palestras, *workshop*, etc; 23 - Os índices de re-trabalho foram diminuídos após a certificação ISO; 25 - Os Relatórios de Não Conformidade são discutidos visando rápida solução e não repetição da não conformidade; 26 - Ações preventivas são desenvolvidas de forma corriqueira; 27 - As ações corretivas são desenvolvidas de forma corriqueira; 33 - Pós-certificação, a preocupação e atuação ética se fizeram mais presentes entre os membros organizacionais; 34 - A busca por novos conhecimentos pelos membros organizacionais, independentes de ações empregadas pelo Sebrae-MS, tem ocorrido com maior constância; 35 - Pós-certificação, foram empregadas novas metodologias de trabalho que realmente contribuíram para a melhoria dos processos; e 36 - Pós-certificação, foram empregadas novas tecnologias que realmente contribuíram para melhoria dos processos) pôde-se verificar predominância das respostas para a “concordância”, em que todas as médias são superiores a 3,80. Na questão de caráter inverso (37 - O grande número de mudanças no ambiente de trabalho, novas metodologias e tecnologias têm provocado alto índice de resistência por parte dos membros organizacionais) fica demonstrada a predominância pela discordância, com média de 2,07. Fator determinante da aprendizagem é o investimento em capacitação profissional. Na questão 22, ocorreu concordância por parte de 89,6% dos entrevistados de que “com a Certificação ISO 9000 houve por parte do Sebrae/MS

maior impulso à aprendizagem contínua aos membros organizacionais, através de seminários, cursos, palestras, *workshop*, etc.” – requisito da norma certificadora NBR ISO 9001:2000 (item 6.2.2).

Em análises documentais e entrevistas não estruturadas pôde-se verificar que, com referência a ações empregadas em capacitação de pessoal por exigência das normas certificadoras, a organização demonstra vanguardismo ao passo que democratiza esse processo, tendo como ação a realização anual da elaboração das metas individuais dos funcionários. As metas são definidas entre os funcionários e seus gestores, após a definição são avaliados os GAPs de competência e daí definidos quais treinamentos são necessários para atingir as metas. Com todo esse material é montado o Plano Anual de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal (PTDP). O PTDP é um documento que consolida todas as necessidades de treinamento e detalhes que auxiliam no planejamento orçamentário anual, onde são computados todos os custos envolvendo treinamento.

Após a certificação, na busca de melhoria dos processos, a organização passou a empregar novas metodologias (questão 35), com 93,1% de concordância e novas tecnologias (questão 36) com 86,2% de concordância. Essas novas metodologias e tecnologias, que implicam em mudanças de práticas laborais, não provocaram resistências por parte dos membros organizacionais (questão 37). No que tange à adoção de novos modelos de gestão e ferramentas valiosas para a melhoria na performance do Sebrae/MS pôde-se constatar por documentos e observações, por exemplo: a) metodologia de *benchmarking*; b) criação de um sistema denominado Sistema Informatizado de Gestão para a Excelência, em que efetua todo o gerenciamento de Relatório de Não Conformidade, Ação Corretiva (requisito da norma certificadora NBR ISO 9001:2000 – item 8.5.2), Ação Preventiva (requisito da norma certificadora NBR ISO 9001:2000 – item 8.5.3), *Benchmarking* e gerenciamento das instruções normativas – requisitos da norma certificadora NBR ISO 9001:2000 (itens 8.2.2 e 8.4); c) busca pelo Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ); d) *Balanced Score Card (BSC)*; e) Metodologia de Aprendizado do Sistema de Gestão para a Excelência (MASGE) e f) Análise Crítica do Sistema de Gestão para a Excelência.

Analisando-se a questão 23, pôde-se constatar que índices de re-trabalho foram diminuídos após a certificação ISO (82,7% de concordância), o que, por si só, representa um aumento de acertos, conseqüentemente maior capacitação profissional. A diminuição das falhas ou a preocupação na diminuição das falhas ficaram evidenciadas nas afirmativas 25, 26 e 27, ao ponto que ações preventivas e ações corretivas – requisitos da norma, são desenvolvidas de forma corriqueira (72,4% e 75,9% de concordância, respectivamente) e que os Relatórios de Não Conformidade (RNC) são discutidos visando rápida solução e não repetição da não conformidade, com 82,8% de concordância.

Pode-se analisar os Relatórios de Não Conformidade (RNC) emitidos como busca para solucionar questões que não estão conforme as normas e assim temos: a) no ano de 1999 ocorreram emissões de 935 RNCs, número elevado, porém, natural por ser o ano imediato posterior à implantação da ISO, ou seja, os membros organizacionais estavam em processo de adaptação às novas normas; b) no ano de 2000 foram emitidos 1.120 RNCs, que se deram em decorrência da transição da certificação ISO 9000 para a certificação ISO 9001:2000, o que demonstra preocupação na rápida adaptação às novas normas certificadoras; c) no ano de 2001 ocorreram 140 RNCs, que representam uma queda substancial em falhas detectadas; d) no ano de 2002, a emissão de 199 RNCs e e) em 2003 (até junho) ocorreram 180 RNCs que, atreladas aos últimos dois anos, vêm demonstrar uma situação de equilíbrio e amadurecimento no processo.

Na afirmativa 33, a percepção dos entrevistados foi de que no pós-certificação, a preocupação e atuação ética se fizeram mais presentes para os membros organizacionais, com 89,6% de concordância.

Na análise conjunta deste tópico, verificou-se uma preocupação da organização e de seus membros em buscar a melhoria contínua nos processos, por meio de uma aprendizagem organizacional também contínua. Isto tem refletido por ações constantes de investimentos em capacitação de pessoal com planejamento democratizado, busca pelo cumprimento das normas

certificadoras, aplicações em novas metodologias de trabalho, investimentos em novas tecnologias e também procurando trabalhar questões culturais e éticas.

4.2.2.5 Liderança entre os membros organizacionais

Fatores relacionados à liderança foram buscados especificamente em quatro afirmativas. Ao líder compete ser um sustentador ou agente de mudança (Drucker, 1996). O papel do líder é de facilitador da motivação, enfatizando o relacionamento interpessoal, procurando satisfazer às necessidades em níveis mais elevados nas pessoas, resultando num relacionamento de estímulo. A questão da responsabilidade da administração é dada como requisito da norma certificadora NBR ISO 9001:2000 (item 5.1), referindo-se ao envolvimento da alta administração com o sistema de qualidade.

Nas afirmativas sem caráter inverso (07 - O corpo diretivo do Sebrae-MS apoiou todas as etapas de implantação e manutenção da certificação; 08 - O corpo diretivo do Sebrae/MS demonstrou comprometimento todas as etapas de implantação e manutenção da certificação; e 09 - O corpo diretivo do Sebrae/MS participou de todas as etapas de implantação e manutenção da certificação) verifica-se uma excepcional predominância das respostas para a "total concordância", todas com médias superiores a 4,80. A totalidade de concordância ocorreu nas três questões (parcialmente ou totalmente) em que o corpo diretivo do Sebrae/MS: apoiou todas as etapas de implantação e manutenção da certificação; demonstrou comprometimento a todas as etapas de implantação e manutenção da certificação ISO e participou de todas as etapas de implantação e manutenção da certificação, com índices de total concordância por parte dos entrevistados de 89,7%, 93,1% e 86,2%, respectivamente. Estes percentuais demonstram ter havido não só o cumprimento do requisito 5.1 da norma certificadora NBR ISO 9001:2000, mas também grande integração da direção com o processo de certificação e com os seus colaboradores.

Contudo, com relação à afirmativa inversa (42 - A mudança dos membros diretivos da organização é vista como uma questão preocupante para continuidade das ações desenvolvidas em decorrência da certificação ISO), em que se afirmou "a mudança dos membros diretivos da organização é vista como uma questão preocupante para continuidade das ações desenvolvidas em decorrência da certificação ISO" ocorreu a média de 2,97%, representando um equilíbrio entre as percepções dos entrevistados – 48,3% de discordância, 6,9% de neutralidade e 44,8% de concordância. Estes resultados demonstram grande insegurança em considerável percentual dos entrevistados, provocada pela incerteza de como agirão novos diretores da organização acerca das atuais práticas laborais. Isto decorre do fato de que tanto o Sebrae Nacional quanto o Sebrae/MS são dotados de conselhos deliberativos que possuem membros ligados a organismos com interesses corporativos e ou políticos. Como recentemente ocorreram mudanças no governo federal, também houve alteração na direção do Sebrae Nacional. Houve mudança no corpo diretivo do Sebrae/MS, fato que não ocorria há mais de oito anos, e sem saber qual o pensamento dos novos dirigentes, em apoio ou não às atuais ações e processos desenvolvidos ou em desenvolvimento – questão determinante para manutenção da certificação ISO (requisito da norma certificadora NBR ISO 9001:2000, item 5.1), passando a existir uma incerteza entre os funcionários. Este espírito está claramente refletido nas respostas à afirmativa 42.

Nesta análise pode-se verificar que o anterior corpo diretivo da organização de fato exerceu o papel de liderança nos moldes propostos no referencial teórico deste trabalho. Com relação aos novos membros da direção, havia, por parte dos entrevistados, uma expectativa no apoio ou não às ações empregadas. Contudo, em observações diretas, verificou-se que a transição de direção, apesar das incertezas, ocorreu de forma harmônica e que houve o apoio dos novos diretores à manutenção da certificação ISO, passando a recriar um clima organizacional mais tranquilo.

4.2.2.6 Relacionamentos dos membros organizacionais pós-certificação ISO

Sete afirmativas objetivaram analisar os relacionamentos, tanto com os clientes externos, quanto com os colegas de trabalho, seja com relação à concepção de novos colegas quanto aos

atuais. Comunicação, luta pelo poder, manutenção do *status quo* e diferenciações entre ações técnicas e pessoais foram trabalhadas como fatores mensuráveis de relacionamento.

Nas afirmativas sem caráter inverso (20 - Após a certificação ISO abriram-se mais canais de comunicação entre os membros organizacionais e o corpo diretivo; 24 - Os Relatórios de Não Conformidade são elaborados de forma absolutamente técnica, sem influência de quaisquer questões pessoais; 29 - no pós-certificação, passou existir melhor relacionamento entre os membros organizacionais; 30 - no pós-certificação percebeu-se melhor relacionamento dos membros organizacionais com os clientes externos; e 39 - Procura-se sempre um *feedback* dos clientes externos com relação às ações empregadas pelo Sebrae-MS), houve predominância das respostas para a “concordância”, todas com médias superiores a 4,00. A questão 16 (A entrada de novas pessoas na organização é altamente prejudicial para continuidade dos procedimentos adotados na organização, devido ao total desconhecimento das normas empregadas), de caráter inverso, demonstrou predominância pela discordância, com média de 1,48. Os pesquisados não vêem como prejudicial para a continuidade dos procedimentos adotados na organização a entrada de novas pessoas no Sebrae/MS.

Na questão 32 (no pós-certificação, a luta pelo poder e manutenção do *status quo* passou ser mais a perceptível perante os membros organizacionais do Sebrae/MS), de caráter inverso, ficou demonstrado que a grande maioria dos entrevistados (79,3%) não discorda de que, entre os membros organizacionais ocorre disputa de poder e busca de manutenção do *status quo*, ocorrendo baixa discordância desta afirmativa, com somente 20,7% dos pesquisados. Este fato, teoricamente, viria a ser prejudicial para o bom relacionamento e trabalhos grupais. Porém, aparentemente, essa disputa pelo poder tem sido muito mais pessoal do que grupal, em vista de não estar afetando as relações interpessoais, como fica bem evidenciado nas afirmativas 24 e 29. Na afirmação 20, 82,8% dos entrevistados concordaram que, após a ISO, abriram-se mais canais de comunicação entre os colaboradores e a direção, o que enfatiza muito mais o processo de democratização existente e a participação da liderança. Com relação à percepção dos entrevistados sobre o relacionamento com os clientes externos, nota-se que, com a certificação ISSO, passou existir melhor relacionamento (89,6% de concordância) e que se procura sempre um *feedback* com relação às ações empregadas pelo Sebrae/MS (89,7% de concordância).

Analisa-se como positivos os fatores ligados a relacionamentos entre os colaboradores diretos da organização e destes para com os clientes externos. Verifica-se ainda ter havido fortalecimento nos relacionamentos com as implantações, primeiramente da certificação ISO 9001:1994 e, posteriormente, migrando para a certificação ISO 9001:2000.

4.3 O processo de certificação

Existiram vários momentos no processo de certificação ISO 9000, no Sebrae/MS. O primeiro momento foi a decisão de se buscar a qualidade total anos antes da própria certificação ISO, como fator determinante na mudança da cultura organizacional, enraizando e estabelecendo novos preceitos. Posteriormente, verificou-se a necessidade de certificar a qualidade já trabalhada nos processos, tendo então como mais uma etapa o próprio processo de certificação, que requeria o envolvimento de pessoas vertical e horizontalmente na procura e identificação dos padrões desejados, com o total comprometimento e envolvimento da alta administração e a maior abertura no processo de participação entre os colaboradores diretos. Seguiu-se um momento em que se procurava manter as operações dentro daqueles padrões (meios) preestabelecidos, em que ocorriam elevadas emissões RNCs, nos quais, em ações conjuntas, procuravam detectar as falhas e corrigi-las. Contudo, a flexibilidade e habilidade de mudar são dimensões da competitividade não atingidas pelo processo de certificação ISO 9001:1994. O processo não capacitava a empresa em termos de aprendizado sistêmico e contínuo. A melhoria contínua também não era uma preocupação das normas da série ISO 9001:1994, mas passou ser uma exigência na NBR ISO 9001:2000 com a adição da metodologia conhecida como “*Plan-Do-Check-Act*” (PDCA), ou ciclo da melhoria contínua, para todos os processos. Tem-se então um quarto momento, em que o órgão, mesmo tendo um tempo legal mais largo para efetuar a migração para a certificação NBR ISO 9001:2000, pelas próprias necessidades detectadas, executou-o em apenas dois anos após a

primeira certificação. No momento atual, a organização está engajada na manutenção da certificação e na procura de ganhar prêmios de qualidade.

5 Conclusões

Avaliando os pontos-chaves trabalhados na pesquisa, agregados ao processo de certificação ISO, pode-se concluir que: a) o corpo funcional possui ciência e está entrosado com os conceitos básicos e a importância da certificação para a organização; b) os colaboradores diretos estão comprometidos com os objetivos organizacionais, questão primordial na busca da eficácia em cada um de seus membros; c) a melhoria no fluxo de informações, vertical e horizontalmente, passou a possibilitar maior participação entre os colaboradores. Práticas como *brainstorming* passaram a ser rotineiras, propiciando maior interesse e participação nas decisões, fato também gerador de maior comprometimento; d) a preocupação com melhoria contínua na capacitação profissional dos colaboradores internos ocorre e se faz de maneira participativa. A organização tem também investido em novas metodologias de trabalho e novas tecnologias, procurando trabalhar questões relacionadas a valores culturais e éticos; e) as altas administrações (anterior e atual) demonstraram total envolvimento com a certificação. A preocupação na inexistência de apoio por parte de novos diretores poderá, em parte, ser neutralizada com a divulgação e conscientização da importância na manutenção da certificação para com os membros do Conselho Diretivo, órgão máximo da organização e f) o estreitamento das relações interpessoais se mostrou produtivo para a organização.

Pelo exposto, pode-se concluir, de forma geral, que a certificação ISO 9000 pelo Sebrae/MS serviu para impulsionar a aprendizagem organizacional e implantação de padrões uniformes no sistema produtivo da organização. Numa abordagem de qualidade total persiste o foco no cliente, parceria com os fornecedores e ênfase na capacitação dos colaboradores internos. Atualmente, o órgão não se concentra exclusivamente na manutenção dos padrões estabelecidos no processo de certificação ISO. Aprendizagem organizacional caracteriza-se por vencer novos desafios e ficou demonstrado na pesquisa o enraizamento, nos membros organizacionais, do enfoque de melhoria contínua, buscando não só a manutenção da própria certificação, mas também novos desafios.

6 Referências bibliográficas

AGUAYO, R. **Dr. Deming**: o americano que ensinou a qualidade total aos japoneses. Tradução de Luiz Carlos do Nascimento Silva. Rio de Janeiro: Record, 1993. 349 p.

ANGELONI, M. T.; FERNANDES, C. B. Organizações de conhecimento: dos modelos à aplicação prática. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000, Curitiba. **Anais...**, 2000. 1 CD-ROM.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001 - Sistemas da gestão da qualidade requisitos**: dezembro de 2000. Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001 - Sistemas da qualidade – modelo para garantia da qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados**: dezembro de 1994. Rio de Janeiro, 1994.

BROWN, A. D; STARKEY, K. **Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective**. Academy of Management. The Academy of Management Review; Mississippi, v.25, Jan. 2000.

DRUCKER, P. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996.

FEUERSCHÜTTER, S G. Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 73-95, maio/ago. 1997.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, M. S. de; MUNIZ, J. A. **Controle estatístico e gestão da qualidade**. Lavras : UFLA/FAEPE, 2000. 129 p.

PETTIGREW, A. M. Longitudinal field research on change: theory and practice. **Organization Science**, England, v. 1, n. 3, p. 267-292, Aug. 1990.

ROBERTS, H. V; SERGESKETTER, B. F. **A qualidade é pessoal: uma base para a gerência de qualidade total**. Tradução de Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1994.

SCHEIN, E. H. **Organizational learning: what is new?** MIT Sloan Scholl of Management, Working Paper # 3912, july. 1996.

SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural and open systems**. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 1998.

SEBRAE/MS. Disponível em: <www.ms.sebrae.com.br> Acesso em: 29 abr. 2003.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998.

STARKEY, K. **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. Tradução de Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997. 484 p.

ARTIGO

Recebido em: 18/11/03

Aprovado em: 18/05/04