

**IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO  
PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE:  
UMA ANÁLISE DOS PRESSUPOSTOS CULTURAIS  
FACILITADORES E INIBIDORES**

SILVANA CARVALHO HOFFMANN

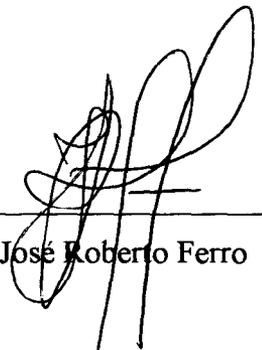
1995

**IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE  
IMPLANTAÇÃO DA QUALIDADE: UMA ANÁLISE DOS  
PRESSUPOSTOS CULTURAIS FACILITADORES E INIBIDORES**

Este exemplar corresponde a redação final da tese devidamente corrigida e defendida pela Sra. Silvana Carvalho Hoffmann e aprovada pela Comissão Julgadora.

Campinas, 20 de Outubro de 1995.

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

  
José Roberto Ferro

Dissertação apresentada ao Instituto de Matemática, Estatística e Ciência da Computação, UNICAMP, como requisito parcial para obtenção do Título de MESTRE em QUALIDADE

UNIDADE	BC		
N.º CHAMADA:	11 UNICAMP		
	H675i		
V.	E.		
TOMPO	26185		
PROG.	433195		
C	<input type="checkbox"/>	D	<input checked="" type="checkbox"/>
PREÇO	R\$ 11,00		
DATA	01/12/95		
N.º CPD	cm.0002102 7-2		

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA  
BIBLIOTECA DO IMECC DA UNICAMP

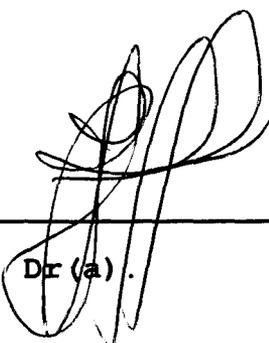
H675i Hoffmann, Silvana Carvalho  
Impacto da cultura organizacional no processo de implantação da qualidade : uma análise dos pressupostos culturais facilitadores e inibidores / Silvana Carvalho Hoffmann. -- Campinas, [SP : s.n.], 1995.

Orientador : José Roberto Ferro  
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Matemática, Estatística e Ciência da Computação.

1. Cultura organizacional - Brasil. 2. Gestão da qualidade total. I. Ferro, José Roberto. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Matemática, Estatística e Ciência da Computação. III. Título.

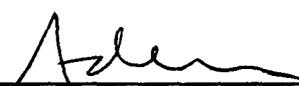
Tese defendida e aprovada em, 20 de 10 de 1995

Pela Banca Examinadora composta pelos Profs. Drs.



---

Prof (a) . Dr (a) .



---

Prof (a) . Dr (a) .



---

Prof (a) . Dr (a) .

---

Prof (a) . Dr (a) .

---

Prof (a) . Dr (a) .

## AGRADECIMENTOS

Ao professor Dr. José Roberto Ferro, por suas valiosas sugestões durante a realização do trabalho.

À João José C. do C. Lannes, Fernando Lapin e Renato Corrêa, por suas contribuições na caracterização das empresas, objeto dos estudos de caso.

À João Batista M. Ribeiro Neto, por seus comentários e sugestões na redação do trabalho.

À Luiz Ferreira de Castro, pelo seu trabalho de formatação final do texto, bem como pelo seu estímulo e incentivo durante toda a execução do trabalho.

“ Os avanços mais estimulantes do século XXI ocorrerão não por causa da tecnologia, mas pela expansão do conceito do que significa ser humano “

John Naisbit / Patrícia Aburdene

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	1
2. CULTURA ORGANIZACIONAL - FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....	6
2.1 Definição .....	6
2.2 Como são Construídas .....	8
2.3 Como são Mantidas .....	9
2.4 Modelos Propostos para Classificação .....	10
2.5 Modelo Proposto para Entendimento .....	14
2.6 Cultura Organizacional e Desempenho Financeiro .....	21
3. PRESSUPOSTOS CULTURAIS IMPLÍCITOS NA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL .....	27
3.1 Pressupostos implícitos na ISO série 9000 .....	27
3.2 Pressupostos implícitos no TQM .....	42
3.3 Uma análise comparativa dos pressupostos implícitos na ISO série 9000 e no TQM .....	55
4. ESTUDOS DE CASOS .....	57

4.1 Metodologia Utilizada .....	57
4.2 Caracterização da Amostra .....	59
4.3 Empresa A .....	61
4.4 Empresa B .....	66
4.5 Empresa C .....	71
4.6 Empresa D .....	77
4.7 Empresa E .....	82
4.8 Empresa F .....	87
4.9 Empresa G .....	92
4.10 Empresa H .....	98
5. CONCLUSÃO .....	104
SUMMARY .....	112
ANEXO 1 : SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS FACILITADORAS E INIBIDORAS OBSERVADAS .....	114
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	123

## RELAÇÃO DOS QUADROS

QUADRO 1: Modelo proposto por Deal e Kennedy .....	11
QUADRO 2: Modelos propostos por Harrison e Handy .....	12
QUADRO 3: Pressupostos culturais implícitos na ISO 9000 e no TQM .....	56
QUADRO 4: Classificação das empresas da amostra .....	60
QUADRO 5: Pressupostos culturais facilitadores .....	106
QUADRO 6: Pressupostos culturais inibidores .....	107

## RELAÇÃO DAS FIGURAS

FIGURA 1: Modelo proposto por Schein .....	15
FIGURA 2: Evolução das Normas ISO série 9000 .....	31
FIGURA 3: Estruturação das Normas ISO série 9000 .....	33
FIGURA 4: Trilogia Juran .....	50

## RESUMO

O presente trabalho visa verificar a existência de pressupostos culturais facilitadores e/ou inibidores em organizações que estão empenhadas na implantação de sistemas da qualidade, tendo como base o processo de certificação segundo as normas ISO série 9000, uma vez que o sucesso da implantação de tais sistemas é dependente não só de aspectos técnicos como também pressupõe a existência de aspectos comportamentais específicos.

Utilizando o conceito de cultura organizacional proposto por Edgar Schein no qual a cultura de um grupo é definida como “um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprende quando resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tenha funcionado suficientemente bem para ser considerado válido e portanto ser ensinado para os novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas”, e o modelo proposto para entendimento que considera a cultura como tendo três níveis distintos, compostos pelo conjunto de artefatos, valores e pressupostos básicos, efetuamos uma leitura dos pressupostos culturais subjacentes aos princípios da ISO série 9000 e do TQM, para este último utilizamos como referência os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, e os princípios de Deming e Juran.

Paralelamente, observamos as características facilitadoras e/ou inibidoras em oito empresas, por um período médio de dez meses, que estão em processo de certificação segundo às normas ISO série 9000. Tal estudo foi realizado concomitante ao trabalho de consultoria e assessoria que prestamos nestas empresas para a implantação das normas ISO. A amostra considerada é composta por empresas nacionais e multinacionais, indústrias e prestadoras de serviços, de diversos segmentos.

A análise comparativa, das características facilitadoras e/ou inibidoras, realizada nas oito empresas da amostra, possibilitou observarmos uma coincidência entre elas quanto a existência de pressupostos culturais facilitadores e/ou inibidores. Os pressupostos culturais facilitadores identificados são também, na sua grande maioria, coincidentes com aqueles subjacentes aos princípios da ISO série 9000 e do TQM. Tal estudo possibilitou, inclusive, sugerirmos uma hierarquia quanto ao grau de importância destes pressupostos culturais em processos dessa natureza. Entretanto, cabe ressaltar que os resultados obtidos, face a diversidade da amostra sugerem a possibilidade de generalização para outros tipos de empresas, contudo a amostra considerada não permite validação estatísticas destes resultados.

## 1 - INTRODUÇÃO

A importância da certificação de sistemas da qualidade de empresas tem crescido significativamente, principalmente no que concerne a busca de uma certificação segundo às normas ISO série 9000 (38)\*. O certificado de conformidade, segundo estas normas, é entendido como um passaporte para a empresa colocar seus produtos no mercado internacional.

A criação dos mercados comuns, Comunidade Européia (CE), e Acordo de Livre Comércio da América do Norte (NAFTA), implicam por sua vez, na existência de regulamentações e no uso de padrões comuns aos países integrantes dos mesmos (5,30).

Estes dois blocos econômicos adotaram a ISO série 9000 como sua norma de garantia da qualidade. Para se provar que um produto ou serviço atende a determinadas normas, geralmente, deve-se demonstrar que existe um sistema aceitável e harmônico de gerenciamento da qualidade (5). Assim, empresas que negociam com estes blocos devem buscar a adequação ao sistema normativo definido como modo de se manterem competitivas. Cabe ressaltar, entretanto, que a certificação segundo estas normas ainda é considerada como voluntária, não havendo legislação governamental obrigando o seu uso.

Internamente, no Brasil, a busca pela certificação tem sido estimulada, também, através de algumas medidas do governo, como a publicação da lei Num.8248 de outubro de 1991 e dos decretos lei Num.792 de abril de 1993 (17,44) e o Num. 793 de março de 1993 (17). O primeiro possibilita à isenção de IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) às empresas produtoras de bens de informática, se num período de dois anos, a partir da data de

---

\* Os números entre parênteses indicam a referência bibliográfica de onde os conceitos, citações ou informações foram extraídos.

aprovação do projeto, a empresa apresentar o certificado segundo as normas ISO série 9000. O segundo, também possibilita à isenção de IPI, só que agora aplicado às empresas da Zona Franca de Manaus, que apresentarem, no prazo de 24 meses uma certificação segundo as normas ISO série 9000.

Além de uma maior competitividade, tanto nacional como internacionalmente, a busca pelo certificado ISO tem se constituído em um importante instrumento de marketing (19). Entretanto, seja qual for a razão, o fato é que o Brasil, em junho de 1994, ocupava o segundo lugar em velocidade de certificações entre 92 países que adotaram as normas ISO série 9000. Neste mesmo período, o Brasil possuía 384 certificados, ocupando a vigésima segunda posição na classificação mundial por número de certificados e a terceira posição nas Américas, ficando atrás somente dos Estados Unidos e do Canadá, com 3960 e 870 certificados respectivamente. No mundo todo, já haviam sido emitidos 70.517, sendo a Inglaterra o país com o maior número de certificações, 36.823 (base junho/94) (18).

O aumento da competitividade, como mencionado anteriormente, também se deve ao fato de que muitas empresas estão buscando a adequação às normas ISO série 9000 como um primeiro passo rumo ao TQM (Total Quality Management).

O sucesso na implantação do TQM implica em ter todos os integrantes da organização voltados para a satisfação dos clientes, para tal cabe a empresa o desenvolvimento de sistemas da qualidade que possam dar o suporte necessário. As normas ISO série 9000, por sua vez, definem os requisitos para a implantação de um sistema de garantia da qualidade baseado na prevenção. Se o sistema for bem definido e implementado a empresa terá condições de sempre produzir e entregar um produto ou serviço com um padrão de qualidade previsível (4).

As normas ISO 9001,9002 e 9003 (46,47,48) possuem critérios de mensuração da eficácia

do sistema da qualidade implementado. Já a norma ISO 9004-1(49) focaliza o gerenciamento da qualidade como um todo, onde as expectativas dos clientes, redução de custos através de melhorias contínuas, treinamentos, prevenção e responsabilidade civil são abordados (4).

Assim, para a qualidade total é necessário que um sistema de garantia da qualidade exista e seja seguido por todos. O padrão fornecido pelas normas ISO série 9000 torna-se, por sua vez, um excelente critério de mensuração e estruturação de um processo de avaliação periódica do sistema da qualidade implementado.

Dessa forma, um sistema de garantia da qualidade pode ser estruturado para atender, inicialmente, o padrão fornecido pela ISO série 9000 e estendido para contemplar os princípios propostos pela qualidade total.

Várias são as vantagens desta sistemática: em primeiro, a criação de um objetivo comum e mensurável, em segundo, a mensuração do trabalho realizado e a consequente entrega de um certificado, em terceiro, a criação de um espírito de equipe e redução de barreiras entre as áreas, e em quarto, a oportunidade de rever os processos chave da organização, identificando seus pontos críticos e oportunidades de melhorias. Esta abordagem integrada, também minimiza as resistências a mudanças causadas pela implantação de um novo sistema de trabalho (4).

A implantação das normas ISO série 9000 implicam, por sua vez, num efetivo comprometimento e envolvimento da organização como um todo, pois exige uma definição, divulgação e compreensão da Política e Objetivos da Qualidade, definição de responsabilidades e autoridades, elaboração e implantação da documentação do sistema, entre outros aspectos. Paralelamente, o sucesso da implantação é dependente não só dos aspectos técnicos, representados por uma documentação formal, metodologias e

ferramentas, como também pressupõe a existência de aspectos comportamentais específicos, que são fundamentais para que o processo da qualidade funcione como um todo coerente.

Os aspectos comportamentais respondem, seguramente, por grande parte das dificuldades em um processo de implantação da ISO ou TQM. Identificar as dificuldades oriundas destes aspectos não é uma atividade facilmente sistematizável ou consensual. No entanto, parece-nos que os modelos de cultura organizacional possam ser de grande valia nesta tentativa.

O presente trabalho visa verificar a existência de pressupostos culturais facilitadores e/ou inibidores em organizações que estão empenhadas na implantação de sistemas da qualidade, tendo como base o processo de certificação segundo as normas ISO série 9000.

Para tanto, inicialmente, no capítulo 2, foram estudadas várias teorias sobre cultura organizacional, como são construídas, como são mantidas, alguns modelos para classificação, o modelo selecionado para entendimento, bem como a sua relação com o desempenho financeiro das empresas.

Posteriormente, no capítulo 3, buscou-se a identificação dos pressupostos culturais subjacentes aos princípios da ISO série 9000, bem como aos do gerenciamento da qualidade total. Dada a dificuldade de uma conceituação única e inquestionável para o gerenciamento da qualidade total, utilizaremos como referência os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, complementados pelo estudo dos princípios de dois dos mais conceituados “gurus” da qualidade: Deming e Juran.

A leitura dos pressupostos culturais, subjacentes aos princípios da qualidade, uma vez comparada com os de uma organização real, deve possibilitar a identificação de um “gap” cultural que parece ser uma medida representativa do grau de dificuldade a ser encontrado

durante a implantação de sistemas da qualidade.

No capítulo 4, buscou-se, através de estudos de casos identificar os pressupostos culturais facilitadores e inibidores em processos voltados para qualidade. Estes estudos de casos foram desenvolvidos durante o trabalho de consultoria e assessoria, desenvolvido por mim e mais três consultores, para a implantação das normas ISO série 9000, em 8 empresas. O trabalho de consultoria se constituiu, principalmente, na estruturação da empresa para a qualidade, na realização de treinamentos conceituais e técnicos, na elaboração e implantação da documentação segundo a norma aplicável, e na realização de auditorias de sistemas da qualidade, contemplando, ao todo, um período médio de 10 meses. A amostra considerada é composta por empresas industriais e prestadoras de serviços, nacionais e multinacionais, e variando de aproximadamente 250 a 20.000 funcionários.

O capítulo 5 apresenta um estudo comparativo entre os pressupostos culturais identificados nas empresas da amostra, bem como sua relação com os princípios da qualidade. Os resultados obtidos, face a diversidade da amostra, sugerem a possibilidade de generalização para outros tipos de empresas, no entanto, a amostra considerada não permite validação estatística destes resultados.

## 2 - CULTURA ORGANIZACIONAL

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A cultura de uma organização define quais comportamentos são aceitáveis, incentiva e motiva os seus integrantes bem como serve de referencial em situações de dúvidas quanto ao melhor caminho a seguir. A cultura define o modo como a organização processa o seu fluxo de informações, suas relações internas e seu sistema de valores.

Neste capítulo, abordaremos os conceitos básicos de cultura organizacional, alguns modelos propostos para classificação e o modelo proposto para entendimento, bem como a relação entre cultura organizacional e desempenho financeiro das empresas.

#### 2.1 DEFINIÇÃO

O termo "cultura" tem sido amplamente utilizado ao longo da história, tendo a sua origem remetida à antropologia social. A primeira obra a ter a palavra "cultura" no título é de Edward B. Tylor, *Primitive Culture : Researches into the Development of Mithology, Philosophy, Religion, Art and Custom*, 1887 (27).

Cultura dentro deste âmbito representa as *"qualidades de qualquer grupo humano específico que passem de uma geração para a seguinte"*(27). E "cultura" segundo o dicionário Aurélio Buarque de Holanda (9) representa *"o complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e de outros valores espirituais e materiais*

*transmitidos coletivamente e característicos de uma sociedade; civilização".*

Por sua vez o termo "culturas organizacionais" foi utilizado pela primeira vez nos meios acadêmicos americanos em 1979 em um artigo publicado na *Administrative Science Quarterly* por Pettigrew - *On studying Organizational Cultures*. Já o termo "cultura organizacional" foi utilizado inicialmente por Blake & Mouton em 1964 com a conotação do que hoje denominamos de "clima interno"(15).

Mais comum, entretanto, é encontrarmos o termo "culturas corporativas" o qual foi utilizado inicialmente em um artigo de Silverzweig & Allen em 1976, tendo sido amplamente divulgado após as publicações dos livros "Corporate Cultures" de Deal & Kennedy em 1982 e "In Search of Excellence" de Peters & Waterman também de 1982 (15).

Assim, a partir do início da década de 80, o termo cultura corporativa tem sido amplamente utilizado por alguns autores para indicar, principalmente, o clima e as práticas desenvolvidas pelo pessoal interno à organização ou referenciar seus valores e crenças (38).

Edgar Schein (38) propõe um estudo mais aprofundado do que vem a ser cultura organizacional, ou corporativa, como modo de entender como as organizações funcionam e, principalmente, identificar quais as prioridades para seus líderes.

Neste estudo utilizaremos o conceito de cultura organizacional proposto por Edgar Schein, por julgarmos ser o mais apropriado. Assim, a cultura de um grupo é definida como :

*" Um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprende quando resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tenha funcionado suficientemente bem para ser considerado válido e portanto ser ensinado para os novos*

*membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas”.*

## 2.2 COMO SÃO CONSTRUÍDAS

Não existe um consenso, entre os diversos autores, sobre o como a cultura organizacional é construída, o que a maioria concorda entretanto, segundo Hofstede (15), é que ela é : holística, historicamente determinada, relacionada com conceitos antropológicos, socialmente construída, flexível e difícil de mudar.

Holística por dizer respeito à organização como um todo, historicamente determinada por estar relacionada com o sucesso da resolução dos seus problemas de adaptação externos e internos, relacionada com conceitos antropológicos pois tem o ser humano como seu objeto central, socialmente construída por considerar a empresa como um agrupamento de pessoas em constante interação, e flexível por permitir mudanças frente a novas situações vivenciadas ao mesmo tempo em que apresenta grande resistência a processos de mudança planejados.

Paralelamente, cabe aqui ressaltar, a importância dos pressupostos culturais dos líderes ou fundadores no processo de formação da cultura de uma organização. Os integrantes de uma organização irão agir, ou referenciar, os padrões apreendidos junto aos seus líderes ou aos seus fundadores. A medida que o tempo passa, tais pressupostos vão se tornando intrínsecos à própria organização e passam a ser considerados como a maneira correta de pensar e agir. Tornando-se, muitas vezes, extremamente difícil o entendimento lógico do por quê certas coisas tem de ser feitas desta ou daquela maneira, para aqueles que estão entrando na organização.

## 2.3 COMO SÃO MANTIDAS

Uma vez estabelecida, a cultura de uma organização pode perpetuar-se ao longo do tempo, pois seus membros são selecionados ou eliminados conforme se adaptem ou não aos padrões estabelecidos, aos novos integrantes é ensinado o modo correto de agir, o estilo do grupo.

São vários os mecanismos utilizados pelos líderes, fundadores, gerentes e até colegas de trabalho no sentido de perpetuar a cultura até então vigente e aceita normalmente, sendo os mais eficazes (38): a identificação do que os líderes prestam atenção, medem ou controlam regularmente; a observação de como os líderes reagem a incidentes internos ou crises organizacionais; processos de treinamentos e desenvolvimento; critérios de alocação de recursos; critérios de premiação e definição de status; critérios de recrutamento, seleção, promoção, aposentadoria, e comunicação interna.

Com o passar do tempo as culturas podem ficar extremamente fortalecidas, o que implica em consequências poderosas como por exemplo : permitem ao grupo agir com rapidez e coordenação contra um concorrente ou em benefício de um cliente.

São vários os fatores que possibilitam o desenvolvimento de culturas fortes, entre eles podemos citar : a continuidade da liderança, a estabilidade dos membros do grupo, a concentração geográfica, o tamanho do grupo e o sucesso considerável atingido durante seu processo de adaptação interna e externa.

## 2.4 MODELOS PROPOSTOS PARA CLASSIFICAÇÃO

Vários autores, em seus estudos, procuraram classificar as culturas organizacionais como uma variação, ou combinação, de alguns modelos ideais. As propostas mais conhecidas foram aquelas desenvolvidas por Terrence E. Deal e Allan Kennedy(6), Roger Harrison e Charles Handy. (11,12)

Para Deal e Kennedy (6) a cultura de uma empresa possui cinco elementos básicos : valores, heróis, ritos e rituais, a rede cultural e o ambiente de negócios. Os valores são os conceitos e crenças básicas da organização, a essência da filosofia para atingir o sucesso. Os heróis personificam os valores e simbolizam a força da organização, eles criam modelos para os outros seguirem. Os ritos e rituais são rotinas sistemáticas e programadas da vida diária da empresa. Já a rede cultural é a hierarquia oculta da empresa. E, finalmente, o ambiente de negócios se constitui no elemento de maior influência, pois a cultura de uma organização personifica o que é necessário para se sair bem no ambiente de negócios e social no qual a empresa está inserida.

O modelo proposto por esses autores prevê a classificação das empresas em quatro culturas genéricas, onde as categorias são determinadas pelo grau de risco das atividades da empresa e a rapidez com que o retorno é obtido, ou seja, a expectativa de retorno frente ao risco assumido.

Para cada cultura genérica foi atribuída uma denominação que melhor representasse o perfil dos cinco elementos básicos. Assim :

QUADRO 1: Modelo proposto por Deal e Kennedy

<b>CULTURA</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Durão, Macho	Decisões de alto risco e retorno rápido
Trabalhe duro/Jogue duro	Alguns riscos e retorno rápido
Arrisque a sua empresa	Decisões de alto risco e retorno lento
Do Processo	Baixo risco e baixo retorno

Fonte: Deal e Kennedy (6)

A cultura “durão, macho” é feita de pessoas que correm altos riscos e cujo retorno é rápido. Inclui policiais, cirurgiões, consultores, construtores, esportistas e a indústria de diversão.

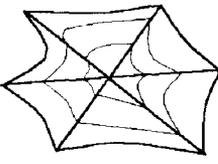
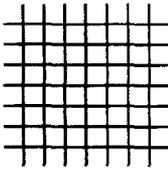
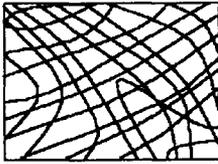
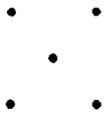
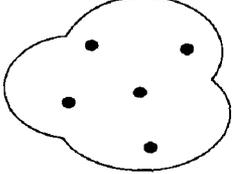
A cultura “trabalhar duro/jogar duro” existe no mundo de vendas como imobiliárias, computadores e operações de venda porta-a-porta. Para serem bem sucedidos, os empregados correm alguns riscos, todos com resultados rápidos.

A cultura “arrisque a sua empresa” é encontrada em empresas com decisões de alto risco e retorno lento. É típico de empresas de bens-de-capital, mineração, petróleo, bancos de investimento, exército e marinha.

A cultura “do processo” vive no mundo do baixo risco e baixo retorno. Como os empregados não recebem virtualmente nenhum retorno do seu trabalho, tendem a se concentrar em "como" fazem as coisas, e não em "o quê" fazem. É característico de empresas governamentais e indústrias altamente regulamentadas.

Roger Harrison e Charles Handy (11,12) desenvolveram modelos bastante semelhantes. Ambos buscaram através da simbologia caracterizar o grau de formalização e centralização de poder dentro das organizações.

QUADRO 2: Modelos propostos por Harrison e Handy

Modelo : Roger Harrison		Modelo : Charles Handy	
A Cultura	O Símbolo	O Deus	O Símbolo
Força		Zeus	
Alta Centralização - Baixa Formalização			
Função		Apolo	
Alta Centralização - Alta Formalização			
Tarefa		Atenas	
Baixa Centralização - Alta Formalização			
Atomística		Dionísio	
Baixa Centralização - Baixa Formalização			

Fonte: Hampden-Turner (11)

Roger Harrison identifica quatro culturas distintas associando a cada uma delas uma simbologia representativa. Já Charles Handy utiliza o nome de quatro deuses gregos para caracterizar a cultura de uma organização associando, também, um desenho diagramático.

A cultura da Força/Zeus é caracterizada pela rapidez de decisão. Esta rapidez é atingida por uma forma incomum de comunicação, a empatia, que não requer memorandos, comitês ou autoridades formais. A empatia, por sua vez, depende da afinidade e da confiança com o assunto tratado e com os demais integrantes da organização. Esta cultura prevalece em empresas de corretagem, em bancos de investimentos, em grupos políticos e em situações de recomeços de atividades de todos os tipos.

A cultura da Função/Apolo baseia sua abordagem ao redor da definição da função ou do trabalho a ser realizado. Esta cultura assume que o homem é racional e que tudo pode e deve ser analisado de maneira lógica. A atividade de uma organização pode ser subdividida até que se tenha um quadro do fluxo operacional, com um sistema de funções determinadas e mantidas por um conjunto de regras e procedimentos. Estabilidade e previsibilidade são condições assumidas e encorajadas. Este tipo de cultura é característico de companhias de seguro de vida, em monopólios, incluindo serviço civil, indústrias estatais e o governo local.

A cultura da Tarefa/Atenas esta relacionada com a contínua e bem sucedida solução de problemas. Esta cultura reconhece apenas a habilidade como base de poder ou influência. Para contribuir com o seu grupo, tudo o que é preciso é talento e criatividade, uma nova abordagem e intuição. São compostas por especialistas e é comum o trabalho em grupo. São exemplos desta cultura empresas de consultoria, empresas com forte enfoque em pesquisas e desenvolvimento e agências de publicidade e propaganda.

Na cultura Atomística/Dionísio a organização existe para ajudar o indivíduo a atingir o objetivo dele. Esta cultura se caracteriza por um alto grau de individualismo e

profissionalismo pessoal. Os profissionais nesta cultura não reconhecem um “chefe”, embora possam aceitar uma coordenação para sua própria conveniência a longo prazo, buscam territórios partilhados ou esferas de influência e garantias de independência. Esta cultura é característica de universidades, hospitais e escritórios de advocacia.

## 2.5 MODELO PROPOSTO PARA ENTENDIMENTO

O entendimento da cultura de uma organização pode ser realizado se a considerarmos como tendo três níveis distintos, como proposto por Schein (37,38). No nível mais profundo e menos visível, encontramos uma grande resistência a mudanças, e refere-se aos pressupostos básicos que tendem a resistir mesmo com a troca de alguns membros do grupo. No nível intermediário, encontramos os valores compartilhados pelo grupo, constituídos, principalmente, pelas estratégias, objetivos e princípios da organização, os quais apresentam relativo grau de visibilidade e servem como guia para lidar com situações difíceis, incertas ou fora de controle. Já no nível menos profundo, e portanto mais visível, encontramos o conjunto de artefatos da organização, constituído pelos aspectos visíveis como tipo de linguagem, tecnologia, tipos de produtos, arquitetura das instalações, criações artísticas, maneira de vestir, mitos e histórias contados sobre a organização, rituais e cerimônias, entre outros.

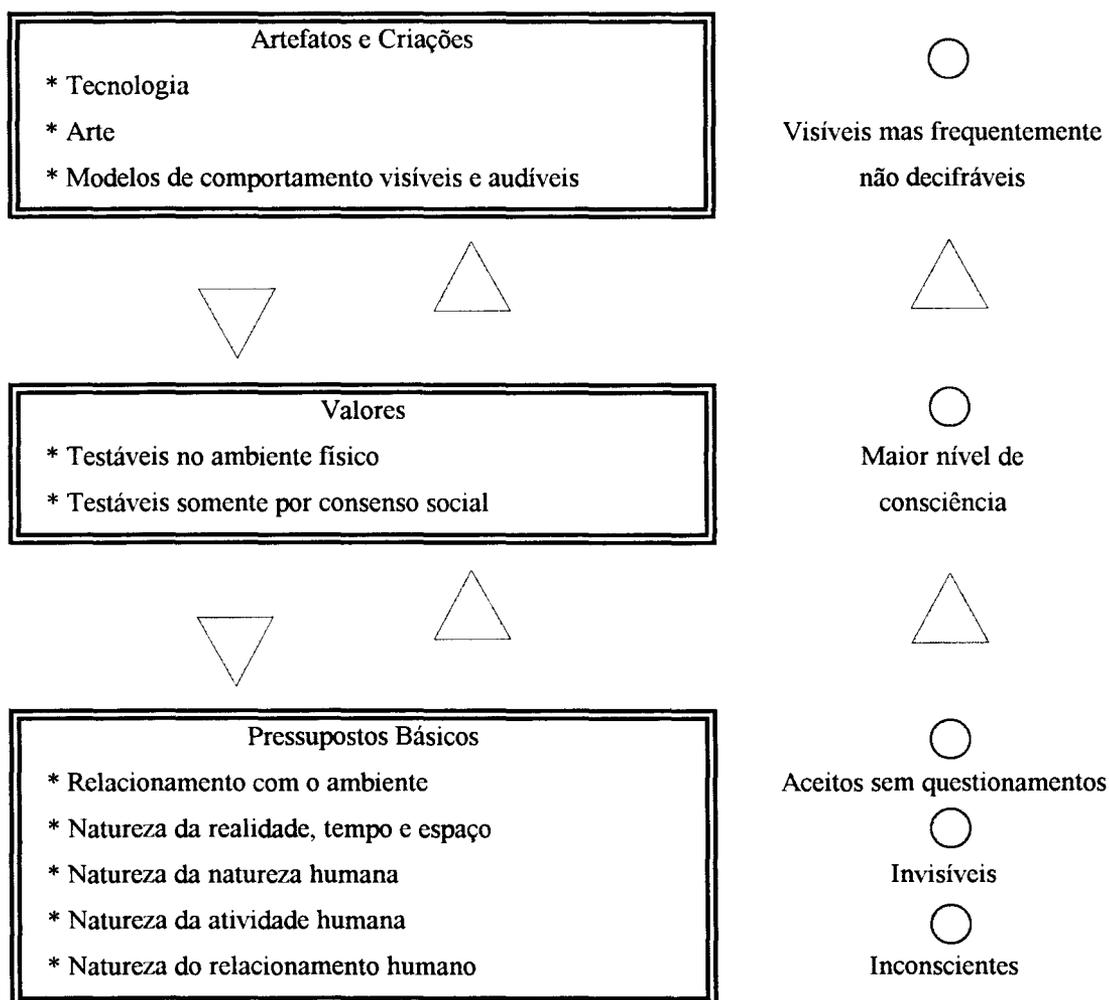


Fig. 1: Modelo proposto por Schein

É no nível mais profundo que encontramos os pressupostos culturais básicos implícitos de uma organização. Tais pressupostos constituem-se na essência da sua cultura, conhecendo-os pode-se então entender os demais níveis, uma vez que estes se constituem, através de seus artefatos, valores compartilhados, normas e regras de comportamento, em demonstrações dos mesmos.

Uma melhor compreensão dos pressupostos básicos pode ser conseguida através de um

maior detalhamento de suas dimensões\* :

*Dimensão 1 : Relacionamento da Organização com o Ambiente*

Quais são os pressupostos básicos da organização sobre ela mesma.

a) Identidade básica e papel : quem somos nós (tipo de produto, serviço, mercado, clientes); qual a nossa missão básica na sociedade, nossa razão de existir ou nossa justificativa para a sobrevivência ?

b) Qual a posição adotada frente ao seus ambientes relevantes? a organização se considera capaz de dominar e mudar seu ambiente, ou assume que deve coexistir e se harmonizar com o mesmo através do desenvolvimento de um nicho próprio de mercado, ou ainda adotar uma posição de dominado devendo-se ajustar-se com o nicho de mercado possível.

*Dimensão 2 : Natureza da Realidade e Verdade*

Quais são os pressupostos básicos da organização sobre a realidade e verdade ?

a) Sob o ponto de vista da organização que áreas de decisão pertencem ao domínio da realidade física (verificadas através de critérios objetivos), quais pertencem ao domínio da realidade social ( verificadas somente através de consensos) e quais pertencem ao domínio da realidade individual (verificadas somente através de experiências individuais).

---

\*As dimensões acima especificadas foram descritas pela primeira vez por Schein em 1985 (50). Na segunda edição do livro *Organizational Culture and Leadership* de 1992(1) Schein propõe uma nova abordagem para as dimensões anteriormente definidas. Para efeito deste estudo abordaremos somente os aspectos mais relevantes propostos para o entendimento destas dimensões.

b) Critério de verificação - moralismo - pragmatismo : Dentro de um determinado domínio, como a organização determina o que é "verdadeiro" e, então, pode servir como base para suas ações ?

- Tradição e/ou religião: foi sempre feito dessa maneira; é um desejo de Deus; esta escrito nas escrituras;

- Revelação por autoridades: nosso presidente deseja que seja feito desse modo; nossos consultores recomendaram dessa maneira; ela tem mais experiência, portanto nós devemos fazer como ela disse;

- Processos racionais/ legais: nós devemos levar esta decisão ao comitê de marketing e fazer conforme eles decidirem; o chefe terá que decidir sobre esta questão pois é sua área de responsabilidade; nós teremos que votar e decidir pela maioria;

- Resolução por debates, conflitos: nós discutimos esta questão em três comitês diferentes, testamos, também, com o grupo de vendas, e como a idéia foi aceita, então nós faremos; alguém vê algum problema em fazer dessa forma?... caso, contrário nós faremos;

- Tentativa, pragmático: vamos tentar fazer desse modo e avaliar como estamos nos saindo;

- Método científico: nossos pesquisadores demonstraram que este é o caminho certo, paralelamente nós realizamos mais três pesquisas e todas apontaram o mesmo caminho, assim vamos em frente.

### *Dimensão 2A : Natureza do Tempo*

Quais os pressupostos básicos da organização em relação à natureza do tempo e como ele é estruturado ?

a) Direção do foco :

- Orientado para o passado: pensamento voltado em como as coisas costumavam ser;

- Orientado para o presente: preocupação em como ter os objetivos imediatos concluídos;

- Orientado para o futuro: preocupação com os resultados do negócio, investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

b) Conceção básica :

- Monocromática: somente uma atividade pode ser feita em uma determinada unidade de tempo;
- Policromática: várias atividades podem ser feitas simultaneamente.

### *Dimensão 2B : Natureza do Espaço*

Quais os pressupostos básicos da organização em relação a natureza do espaço, como ele é estruturado, e quais os seus significados simbólicos ?

a) Uso do espaço como símbolo :

- Como o espaço é utilizado para simbolizar status e poder ? Localização e tamanho dos escritórios, qualidade dos móveis, critérios de decoração, em função da hierarquia da organização;
- Como o espaço é utilizado para simbolizar relacionamento igual? Utilização do espaço como função das necessidades operacionais, localização privilegiada para uso comunitário.

### *Dimensão 3 : Natureza da Natureza Humana*

Quais os pressupostos básicos considerados sobre a natureza humana, e como eles se aplicam aos funcionários e aos níveis gerenciais dentro da organização ?

a) Os homens são basicamente "maus"( preguiçosos, contrários às organizações, egoístas).

b) Os homens são basicamente "bons"( trabalham duro, comprometidos, generosos, a favor da organização).

c) Os homens são basicamente "neutros"(mistos, variáveis, capazes de serem "bons" ou "maus").

d) Mutabilidade :

- Os homens são basicamente determinados pela condição de nascimento
- Os homens são mutáveis e aperfeiçoáveis.

#### *Dimensão 4 : Natureza da Atividade Humana*

Qual a maneira adequada ou natural do homem agir frente ao seu ambiente?

a) Proativa, orientação para o fazer : dominação humana sobre a natureza, atuação para resolver problemas, crença na perfeição humana. A orientação para o fazer focaliza a tarefa, a eficiência e a descoberta;

b) Reativa, orientação para o ser : subordinação humana à natureza, uma vez que não é possível influenciar a natureza, deve-se aproveitar e aceitar o que se tem. Possui uma orientação existencial focalizada no aqui e agora, na satisfação individual e na aceitação do destino;

c) Harmoniosa, orientação para o ser e o tornar-se : indivíduos em harmonia com a natureza, através do desenvolvimento completo de suas próprias capacidades em harmonia com o meio ambiente. A orientação para o ser e o tornar-se focaliza o tipo de atividade que tem por objetivo o desenvolvimento de todos os aspectos relevantes de modo integrado.

### *Dimensão 5 : Natureza do Relacionamento Humano*

Quais os pressupostos básicos relativos ao modo como os relacionamentos devem ser conduzidos, de tal forma que as necessidades básicas de amor e agressão sejam construtivamente gerenciadas ? Ou que pressupostos estão subjacentes às regras básicas de gerenciamento do poder, controle e influência, intimidade e afeição ?

a) Relacionamento humano : quais as bases de estruturação de todos os relacionamentos humanos ?

- Linear - tradicional, hierárquico.
- Colateral, cooperação de grupo - consenso e bem-estar grupal.
- Individual, competitivo - direitos e bem-estar individual.

b) Relacionamento organizacional : quais as bases de estruturação dos relacionamentos organizacionais ? Existem várias tipologias nesta área baseadas na distribuição de poder, envolvimento, como o trabalho está estruturado, como os conflitos são resolvidos, e a natureza da missão da empresa propriamente dita. A distribuição do poder é, provavelmente, a mais central.

- Autocrática : baseada nos pressupostos dos líderes, fundadores, proprietários, ou daqueles que possuem o poder, o direito e a obrigação de exercer.
- Paternalista : baseada nos pressupostos da autocracia e nos de que aqueles que possuem o poder são obrigados a tomar conta daqueles que não possuem o poder.
- Consultiva : baseada nos pressupostos que todos os níveis possuem informações relevantes para contribuir, mas o poder está nas mãos dos líderes e proprietários.
- Participativa : baseada nos pressupostos que informações e habilidades, em todos os níveis, são importantes para a performance da organização, portanto poder deve ser dividido como apropriado.
- Delegativa : baseada nos pressupostos que o poder deve ser alocado onde existir

informação e habilidade, mas que a responsabilidade permanece a nível gerencial.

- Colegiado : baseada nos pressupostos que os membros da organização são parceiros e portanto compartilham a responsabilidade por toda a organização.

## 2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO FINANCEIRO

A cultura de uma organização se constitui, também, em um dos fatores que influenciam o desempenho econômico das empresas. Vários autores, no início da década de 80, entre eles: Ouchi, Pascale e Athos, Deal e Kennedy, Peters e Waterman \* buscaram evidenciar esta relação.

Entre 1987 e 1991, John Kotter e James Heskett (27) realizaram quatro pesquisas \*\*, com empresas americanas, no sentido de verificar se é verdadeira a relação entre cultura organizacional e desempenho econômico a longo prazo. Eles procuraram validar as três teorias básicas existentes:

- a) A que associa culturas fortes com desempenho excelente;
- b) A que propõe que o desempenho será tanto melhor quanto maior for o grau de ajustamento da empresa ao ambiente;
- c) A que propõe que somente culturas que ajudam as organizações a prever e a se adaptar a mudanças ambientais, associam-se a um desempenho excelente.

---

\* Estes autores são citados no estudo de Kotter e Heskett (27)

\*\* A primeira pesquisou as 9 ou 10 maiores empresas de 22 segmentos diferentes da indústria americana, ligando a cultura organizacional ao desempenho econômico de longo prazo. Na segunda, foram examinadas em maior profundidade 22 empresas do primeiro grupo. A terceira verificou 20 empresas que aparentemente tiveram o seu desempenho econômico prejudicado por sua cultura. A quarta focalizou 10 empresas que, ao que tudo indica, mudaram suas culturas organizacionais no passado recente, o que lhes trouxe benefícios econômicos.

O resultado deste trabalho será apresentado junto ao detalhamento de cada uma destas teorias.

### *Teoria A*

Entre os defensores da teoria A encontramos Geert Hofstede e Philip Selznick\*. Esta teoria possui três princípios básicos:

- 1º Alinhamento de metas;
- 2º Nível incomum de motivação;
- 3º Estrutura e controles necessários

Por alinhamento de metas entendem que existe uma percepção compartilhada da maneira correta de agir e pensar, o que proporcionaria uma maior facilidade para a tomada de decisões no dia-a-dia. A esta percepção agrega-se o sentimento de valores e comportamentos compartilhados e teremos a justificativa do segundo princípio, o qual propõe que empresas com culturas fortes possuem um nível incomum de motivação de seus funcionários. E, quase como consequência dos dois primeiros princípios, as empresas de culturas fortes não precisariam se apoiar em uma rígida burocracia formal, considerada como fator de desmotivação e inibidor da inovação, pois a própria cultura já forneceria a estrutura e os controles necessários.

Os contrários a esta teoria, principalmente Schein, Kilman, Saxton e Serpa\*, argumentam que culturas fortes causam desempenho forte, mas o inverso também é conhecido como verdadeiro, ou seja, o desempenho forte ajuda a criar empresas com culturas fortes. O segundo argumento diz respeito às características da cultura forte: podemos ter uma

---

\* Estes autores são citados no estudo de Kotter e Heskett (27)

cultura forte boa ou má. Se for boa teremos a empresa indo no sentido de um desempenho forte mas se for má o contrário também poderia ser verdadeiro.

O estudo realizado por John Kotter e James Heskett (27) concluiu que :

Existe uma relação positiva, embora modesta, entre a força da cultura e o desempenho a longo prazo, portanto, a afirmação culturas fortes criam desempenho excelente parece estar errada.

*"O problema com esse ponto de vista não é o fato de suas idéias principais estarem erradas. Ao contrário, a idéia do poder potencial de um grupo alinhado e motivado é muito perspicaz. Hoje, essas idéias são relevantes para um grande número de organizações e devem continuar sendo assim no futuro previsível. O problema com a teoria da cultura forte, como veremos, é que ela é simplesmente incompleta. Em seu refinamento, ela deixa passar muitas coisas."*

### *Teoria B*

Os defensores da teoria B, entre eles encontra-se Edgar Schein\*, afirmam que uma cultura é boa apenas quando se ajusta a seu contexto ou a estratégia da empresa e como consequência teríamos um desempenho excelente. Assim, quanto melhor o ajustamento, mais alto o desempenho. Quanto mais fraco o ajustamento, mais baixo o desempenho.

Alguns críticos desta teoria questionam o que aconteceria com a cultura se houvessem mudanças drásticas no ambiente. O estudo realizado por Gordon Donaldson e Jay Lorsch (27) permite a seguinte inferência com relação a esta abordagem :

---

\* Estes autores são citados no estudo de Kotter e Heskett (27)

*"...a adaptação da cultura ao ambiente pode ser associada ao desempenho econômico de curto prazo, mas nenhuma fórmula cultural única é associada ao desempenho de longo prazo, principalmente numa era em que a mudança parece ser a regra, pois se o ambiente muda drasticamente, a mudança cultural, quando ocorrer, normalmente, é lenta demais para evitar considerável deterioração do desempenho econômico."*

O estudo desta teoria por John Kotter e James Heskett (27) revelou que :

Seu conceito principal de ajustamento explica, essencialmente, diferenças no desempenho a curto e médio prazos, não podendo-se afirmar nada em relação ao longo prazo, uma vez que o ajustamento em um ambiente com mudanças drásticas, nem sempre ocorre na velocidade necessária. As principais justificativas desta afirmação são :

- A cultura de uma organização é capaz de cegar até mesmo executivos muito inteligentes, experimentados e bem-sucedidos, para fatos que não combinem com as suas suposições;
- Uma cultura arraigada pode dificultar bastante a implementação de estratégias novas e diferentes - o processo de mudança cultural necessário para o ajustamento adequado.

### *Teoria C*

Já os proponentes da teoria C, entre eles Kilmann, Kanter e Kotter\*, acreditam que somente culturas que ajudam as organizações a preverem e a se adaptarem a mudanças ambientais, associam-se a um desempenho excelente por um período prolongado.

Segundo Ralph Kilmann (25) : *"A cultura adaptável acarreta uma abordagem pró-ativa, confiante e de risco para a vida individual e da organização. Os membros apoiam os esforços mútuos para identificar todos os problemas e implementar as soluções viáveis."*

---

\* Estes autores são citados no estudo de Kotter e Heskett (27)

*Todos compartilham um sentimento de confiança : os membros acreditam, sem nenhuma dúvida, que podem controlar todos os novos problemas que surgirem. Há um entusiasmo generalizado, um espírito de fazer o que for preciso para alcançar sucesso organizacional. Os membros são receptivos a mudanças e inovações. "*

Esta teoria, como as anteriores, também tem os seus críticos, e estes afirmam que esta teoria falha no mesmo ponto em que falha a teoria A, ou seja, ao valorizar mudanças ou flexibilidade, a cultura poderia estar incorrendo em se tornar muito inadaptável, uma vez que estaria incentivando a mudar tudo ou as coisas erradas. Da mesma forma a cultura que valoriza a liderança pode gerar liderança na direção errada (27).

Vários autores, entre eles Tom Peters e John Kotter\*, contestam este ponto de vista. Tom Peters acredita que se a cultura valorizar bastante os clientes e criar mudanças para servir às suas necessidades estará ajudando a tornar a organização adaptável. Já Kotter enfatiza a importância de todos que apoiam o negócio, sejam eles os clientes, acionistas e funcionários, como aqueles que compõem o ambiente no qual a administração deve adaptar-se. Para ambos, a adaptação quando levado em consideração os elementos anteriores estaria ocorrendo na velocidade adequada e no sentido correto.

Esta última teoria foi validada pelos resultados dos trabalhos de Kotter e Heskett (27), pois foram encontradas evidências de :

- Culturas que apoiam mudanças nas empresas de maior desempenho do que nas de menor desempenho;
- Um sistema de valores que realmente se importava com os principais interessados : clientes, acionistas e funcionários;
- Adaptabilidade, mudança proveitosa, era muito mais fácil de encontrar em empresas de

---

\* Estes autores são citados no estudo de Kotter e Heskett (27)

desempenho alto, principalmente em áreas onde o ambiente de negócios tem sofrido maior número de alterações.

Apesar de não ter sido encontrada evidências da relação de causa-efeito : de uma cultura que apóia a liderança e valoriza todos os interessados para a adaptabilidade, essa evidência com certeza existe, simplesmente não é tão visível (27).

A relação entre cultura organizacional e desempenho econômico é de significativa importância, segundo Kotter e Heskett(27), pois:

- a cultura de uma organização pode ter impacto considerável no desempenho a longo prazo;
- é provável que num futuro próximo\* a cultura organizacional seja um fator ainda mais importante para determinar o sucesso ou fracasso das empresas;
- não são raras as culturas organizacionais que impedem um sólido desempenho a longo prazo;
- embora difíceis de mudar, é possível fazer com que as culturas organizacionais dêem mais realce ao desempenho.

---

\* Final da década de 90 e início do segundo milênio, segundo Kotter e Heskett(27).

## 3 - PRESSUPOSTOS CULTURAIS IMPLÍCITOS NA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Os sistemas de gestão da qualidade total, ao lado de uma parte estritamente técnica, representada por documentação formal, metodologias e ferramentas, pressupõem a existência de comportamentos específicos e que são fundamentais para que o processo da qualidade total funcione como um todo coerente.

Comportamentos, no entanto, conforme discutido no capítulo 2, são decorrentes de valores e pressupostos básicos, o que nos permite inferir a existência de um padrão de cultura organizacional específico, subjacente e coerente com os princípios conceituais e técnicas que constituem um sistema de gerenciamento da qualidade total.

Com base na percepção acima procura-se efetuar neste capítulo uma leitura dos pressupostos culturais implícitos nas normas ISO série 9000 e no TQM, utilizando-se para isto o modelo proposto por Schein (vide 2.5). Esta leitura, uma vez comparada com a cultura de uma organização real, deve permitir a identificação de um “gap” cultural, que parece ser uma medida representativa do grau de dificuldade a ser enfrentado para a implantação do sistema da qualidade escolhido.

### 3.1. PRESSUPOSTOS IMPLÍCITOS NA ISO SÉRIE 9000

#### 3.1.1. Princípios conceituais da ISO série 9000

Historicamente, a ISO série 9000 é resultado da evolução de normas instituídas em duas frentes (29):

- Segurança - das instalações nucleares
- Confiabilidade - de artefatos militares

Antes dessas preocupações de natureza sistêmica, as normas técnicas tinham como principal objetivo o tratamento das questões localizadas, concernentes, basicamente, as características técnicas dos produtos.

O primeiro padrão normativo aplicado a sistemas da qualidade teve sua origem no setor militar americano quando, a partir de 1959, o Ministério de Defesa dos EUA passou a exigir que os fornecedores das forças armadas americanas possuíssem programas da qualidade, por meio da adoção da MIL STD Q-9858 - Quality Program Requirements.

De forma paralela a essas iniciativas de defesa, os países que possuíam tecnologia nuclear passaram a desenvolver várias normas para operação segura das instalações nucleares, quase todas com níveis de exigência muito parecidos. Na área nuclear, a qualidade e a segurança sempre foram tratadas como áreas muito próximas.

A “guerra fria” impulsionou as atividades militares, com foco na Europa Ocidental. A Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), desenvolveu grande esforço de normatização para proporcionar, como objetivo final, confiabilidade e eficácia à imensa quantidade de material bélico comprada por aquela organização, provenientes de todas as partes do mundo. Estas normas foram emitidas em 1969/70 como:

- AQAP 1 Edição 1 até AQAP 9 Edição 1 - (AQAP - Allied Quality Assurance Publications)

Paralelamente, na Inglaterra era formado o Conselho da Garantia da Qualidade da Defesa, para administrar todas as aquisições do Ministério da Defesa e criado uma Lista de Fornecedores Avaliados, da qual fariam parte somente aqueles fornecedores considerados satisfatórios segundo a auditoria do Ministério da Defesa. Apenas os fornecedores da Lista poderiam participar de concorrências. E eles só estariam na Lista porque teriam provado possuir um sistema de Controle da Qualidade em concordância com os requisitos especificados. (28)

Os requisitos seriam aqueles já existentes nas AQAP's da OTAN, mas deveriam ser reescritos e emitidos como normas de defesa (Defense Standards):

- Norma de Defesa 05-21 (Projeto)
  - Norma de Defesa 05-24 (Fabricação)
  - Norma de Defesa 05-29 (Item final)
  - Norma de Defesa 05-26 (Calibração)
- e mais as diretrizes 05-22,25,27

Os auditores seriam treinados, e as empresas requisitariam auditorias objetivando a obtenção do registro de inclusão na Lista de Fornecedores da Defesa (Defense Contractor's List - DCL). O processo teve seu início nos anos 1972/73.

Um avanço considerável foi a formação de um painel conjunto do Ministério da Defesa/ Indústria, chamado DIQAP - Defense Industries Quality Assurance Panel. Logo tornou-se evidente que o processo de avaliação proposto pelo Ministério da Defesa estava crescendo.

Muitos empreendimentos comerciais (Ford, Vauxhall, Jaguar, etc.) e governamentais (CEGB, British Gas, NCB, etc.) introduziram suas próprias normas. Logo, a existência de múltiplos esquemas de auditoria tornou-se um fardo intolerável e um forte motivo para se

buscar uma norma nacional.

A primeira tentativa nesse sentido foi a BS 5179, de 1975, que continha palavras como “deveria” e “pode”, não havia obrigatoriedade alguma. Esta norma desapareceu rapidamente. Em 1976/77 foram iniciadas discussões sobre uma Norma Britânica obrigatória, culminando com a emissão da BS 5750 em 1979.

Na mesma época a ISO (Internacional Organization for Standardization), constituía um Comitê Técnico (TC 176) voltado ao desenvolvimento de uma norma para operacionalização e gerenciamento da garantia da qualidade. A função deste Comitê era reunir representantes dos órgãos normativos dos vários países onde um trabalho similar estivesse em prática a nível nacional.

Assim, em 1987, a ISO publicou as normas série 9000, após aprovação por meio de um sistema de conferência mundial. Nesta ocasião muitos países aproveitaram a oportunidade para ajustar suas respectivas normas nacionais a estas últimas (29).

A ISO série 9000 (mais tarde designada Norma Européia 29000) passou a ter enorme peso nos alicerces da Comunidade Européia (naquela época em gestação), pelo que ela representava em termos de solução dos imensos problemas tecnológicos e econômicos decorrentes da futura associação. Em consequência, a adoção da ISO série 9000 pelos vários países da Comunidade Européia foi extremamente rápida.

Os desdobramentos para o resto do mundo também foram surpreendentes. Vários outros países adotaram estas normas como suas normas internas de garantia da qualidade. Nos EUA, ela recebe o nome de ANSI/ASQC Q90/Q91/Q92/Q93/Q94-1987.

No Brasil, estas normas foram oficializadas em 1990 como normas brasileiras obtendo os

seguintes registros pelo INMETRO: NBR 19000/19001/19002/19003/19004.

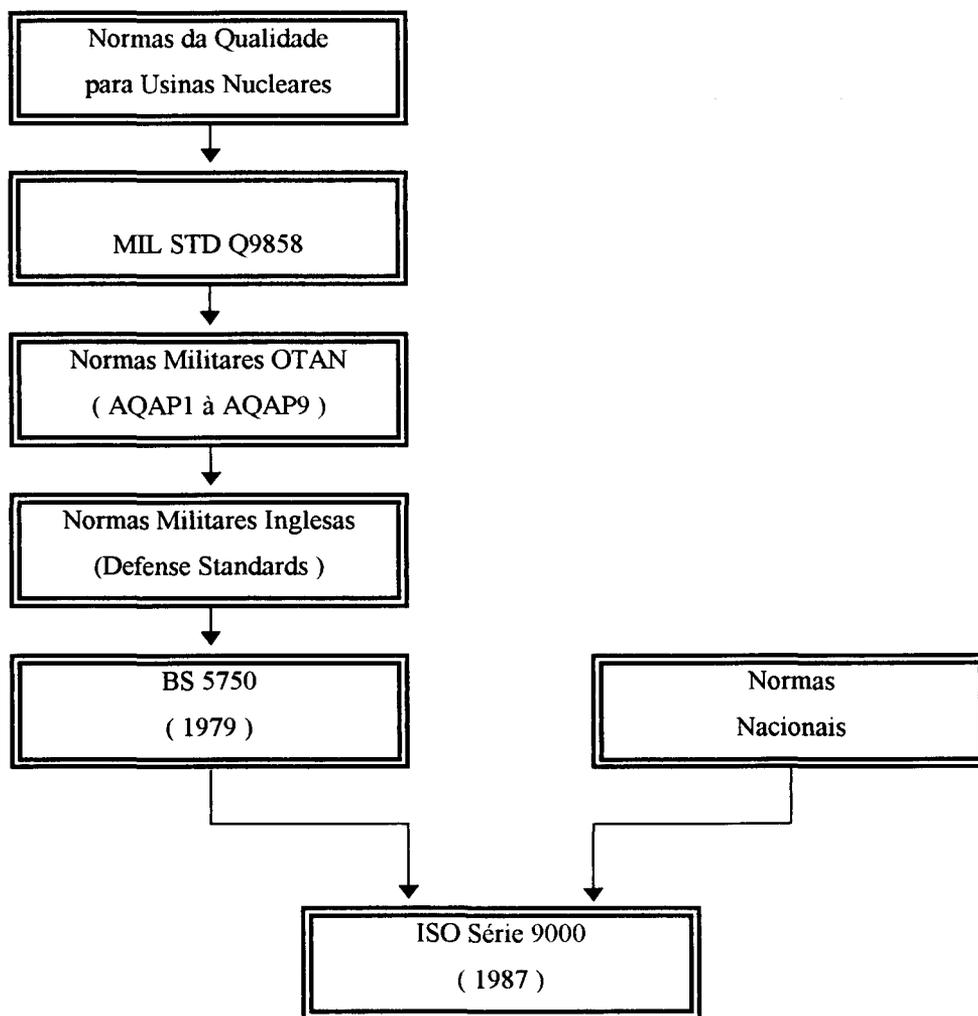


Fig. 2 - Evolução das Normas ISO Série 9000

### *Propósitos da Norma*

A ISO série 9000 fornece regras para a gestão eficaz de qualquer negócio e critérios para avaliação da capacidade do mesmo (28).

Assim, podemos identificar os principais propósitos desta série de normas como sendo:

- Servir como base para a avaliação da capacidade do Sistema de Gestão da Qualidade do Fornecedor, de modo a prover garantia às partes interessadas (compradores em potencial ou terceiras partes)
- Especificar, quando determinado em contrato, os requisitos de Garantia da Qualidade apropriados ao produto ou serviço
- Constituir referência para outros documentos (ex. Normas de Produto), sempre que for apropriada referência a uma Norma de Gestão da Qualidade.

#### *Estruturação das Normas ISO Série 9000*

As normas da ISO série 9000 são formadas, basicamente, por um conjunto de 5 normas:

- ISO 9000: Gestão da Qualidade e Normas de Garantia da Qualidade - Diretrizes para seleção e uso
- ISO 9001: Sistemas da Qualidade - Modelo para Garantia da Qualidade em projetos, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados
- ISO 9002: Sistemas da Qualidade - Modelo para Garantia da Qualidade em produção, instalação e serviços associados
- ISO 9003: Sistemas da Qualidade - Modelo para Garantia da Qualidade em inspeção e ensaios finais
- ISO 9004-1: Gestão da Qualidade e Elementos do Sistema da Qualidade - Diretrizes

O TC 176 tem publicado várias outras normas complementares a série básica, entre elas podemos citar a ISO 8402 - Terminologia, a ISO 9000-2 - Aplicação ISO 9001/9002/9003, a ISO série 10011 - Auditoria da Qualidade, a ISO série 10012 - Equipamentos de

Medição e a ISO 10013 - Manual da Qualidade. Em julho de 1994, o TC 176 publicou, também, a primeira revisão das normas contratuais da série básica a saber: a ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003.

A norma ISO 9000 fornece diretrizes para a correta seleção e uso das demais normas da série. Já as normas ISO 9001/9002/9003 deverão ser utilizadas quando houver uma exigência contratual. A conformidade a estas normas é evidenciada pela emissão de um certificado. A norma ISO 9004-1, por sua vez, constitui-se num guia prático para a implantação de um sistema da qualidade, e é de uso exclusivamente interno.

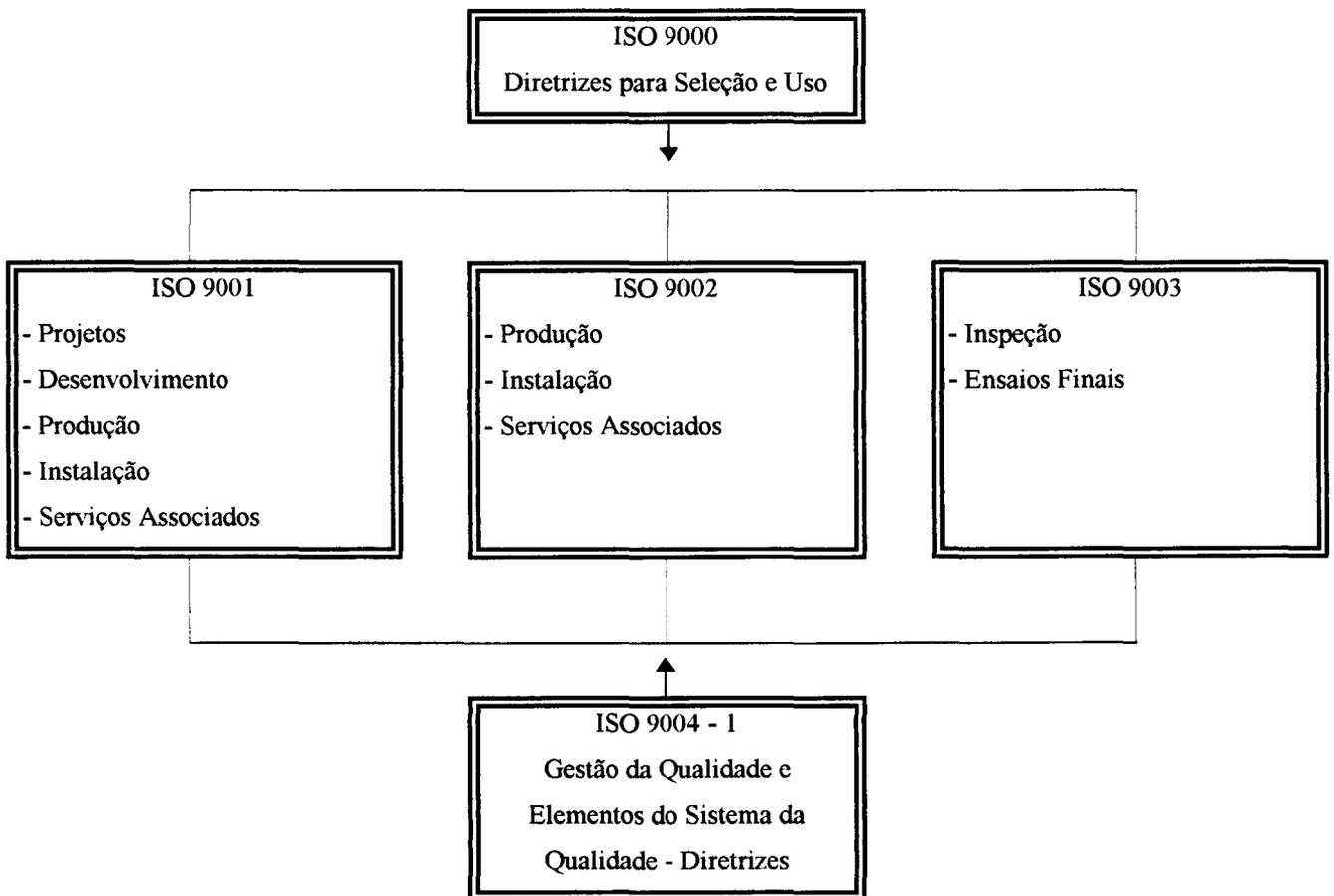


Fig. 3 - Estruturação das Normas ISO Série 9000

### *Requisitos do Sistema da Qualidade*

A norma ISO 9001 contempla 20 requisitos para a implantação de um sistema voltado para a garantia da qualidade. As empresas que buscam uma certificação segundo esta norma são avaliadas quanto a sua adequação e conformidade a estes requisitos. A norma ISO 9002 não possui somente o requisito Controle de Projeto, e a norma ISO 9003 é a mais restrita das normas contratuais .

Para efeito de entendimento dos princípios subjacentes a implantação de um sistema de garantia da qualidade segundo as normas ISO contratuais, descreveremos sucintamente os 20 requisitos propostos na ISO 9001 (46).

1. **Responsabilidade da Administração:** a administração da empresa deve definir a política e os objetivos da qualidade, as responsabilidades e autoridades frente ao sistema, identificar e prover os recursos necessários, definir o representante da administração e realizar periodicamente análises críticas do sistema implantado como forma de verificar a sua contínua adequação e eficácia.
2. **Sistema da Qualidade:** a organização deve documentar o seu sistema da qualidade, elaborar e implementar procedimentos para o atendimento dos requisitos do sistema, e efetuar um planejamento para aperfeiçoamento do sistema implantado.
3. **Análise Crítica de Contrato:** a organização deve analisar criticamente seus contratos antes da aceitação, verificar se os requisitos estão adequadamente definidos e se tem capacidade para atendê-los. Também deve verificar como as emendas de contrato são administradas internamente.
4. **Controle de Projeto:** a organização deve controlar e verificar o projeto do produto, a fim

de assegurar o atendimento aos requisitos especificados.

5. Controle de Documentos e Dados: a organização deve controlar todos os documentos e dados que digam respeito aos requisitos da norma, incluindo, onde aplicável, documentos de origem externa.

6. Aquisição: a organização deve assegurar que os produtos adquiridos estão em conformidade com os requisitos especificados.

7. Controle de Produto Fornecido pelo Cliente: a organização deve identificar e realizar o controle de verificação, de armazenamento e de manutenção de produto fornecido pelo cliente, destinado a incorporação aos fornecimentos ou a atividades relacionadas.

8. Identificação e Rastreabilidade: a organização deve, quando apropriado prover a identificação de produto por meios adequados, a partir do recebimento e durante todos os estágios de produção, entrega e instalação.

9. Controle de Processo: a organização deve identificar e planejar os processos de produção, instalação e serviços associados que influem diretamente na qualidade e deve assegurar que estes processos sejam executados sob condições controladas.

10. Inspeção e Ensaio: a organização deve executar atividades de inspeção e ensaios com o objetivo de verificar o atendimento aos requisitos especificados para o produto.

11. Controle de Equipamentos de Inspeção, Medição e Ensaio: a organização deve controlar, calibrar e manter os equipamentos de inspeção, medição e ensaios utilizados para demonstrar a conformidade do produto com os requisitos especificados.

12. Situação da Inspeção e Ensaios: a organização deve identificar a situação da inspeção e ensaios do produto, através de meios adequados, de modo a indicar a conformidade ou não do produto com relação a inspeção e ensaios realizados.

13. Controle de Produto Não-Conforme: a organização deve assegurar que o produto não conforme com os requisitos especificados tenha prevenida sua utilização ou instalação não-intencional.

14. Ação Corretiva e Ação Preventiva: a organização deve implementar a sistemática de tratamento para ações corretivas e ações preventivas.

15. Manuseio, Armazenamento, Embalagem, Preservação e Entrega: a organização deve estabelecer a sistemática de manuseio, armazenamento, embalagem, preservação e entrega do produto.

16. Controle de Registros da Qualidade: a organização deve definir sistemática para identificar, coletar, indexar, acessar, arquivar, armazenar, manter e dispor os registros da qualidade.

17. Auditorias Internas da Qualidade: a organização deve planejar e implementar auditorias internas da qualidade, para verificar se as atividades da qualidade e respectivos resultados estão em conformidade com as disposições planejadas e para determinar a eficácia do sistema da qualidade.

18. Treinamento: a organização deve identificar as necessidades de treinamento e providenciá-lo para todo o pessoal que executa atividades que influem na qualidade.

19. Serviços Associados : a organização deve estabelecer a sistemática para execução,

verificação e relato de que os serviços associados atendem aos requisitos especificados.

20. Técnicas Estatísticas: a organização deve identificar a necessidade de técnicas estatísticas requeridas para o estabelecimento, controle e verificação da capacidade de processo e das características de produto.

As normas contratuais possuem como característica marcante a necessidade de elaboração e manutenção de procedimentos documentados para o atendimento dos seus requisitos, bem como a manutenção de registros como evidências objetivas do cumprimento do sistema tal qual especificado.

Já a norma ISO 9004-1, como mencionado anteriormente, apresenta uma série de diretrizes que complementam a norma contratual, e outras internas voltadas para a implementação de um sistema para a garantia da qualidade (49). Assim é abordado:

- a responsabilidade da administração quanto a definição da política e objetivos da qualidade, e estruturação do sistema da qualidade;
- os elementos do sistema da qualidade, contemplando todas as fases do ciclo de vida de um produto, incluindo a definição de responsabilidades e autoridades, de uma estrutura organizacional, identificação de recursos e pessoal e a elaboração de procedimentos organizacionais;
- a documentação do sistema da qualidade, contemplando a elaboração do Manual da Qualidade, de procedimentos, planos e registros da qualidade;
- a realização de auditorias internas do sistema da qualidade para determinar se as atividades e os resultados relacionados com o sistema da qualidade da organização estão de acordo com as disposições planejadas e para determinar a eficácia do sistema;
- a realização de análises críticas e avaliação do sistema da qualidade de modo independente e a intervalos definidos;
- a implantação de ações voltadas para a melhoria da qualidade visando aumentar a eficácia

e eficiência das atividades e processos de modo a proporcionar benefícios adicionais tanto a organização como aos clientes;

- a medição da eficácia do sistema da qualidade em termos financeiros e o seu consequente relato de modo a fornecer meios para identificar as atividades ineficientes e para iniciar as atividades internas de melhoria;

- a qualidade do marketing através da definição e documentação dos requisitos de qualidade de produto;

- a qualidade em especificação e projeto de modo a traduzir adequadamente as necessidades dos clientes em especificações técnicas para materiais, produtos e processos;

- a qualidade na aquisição de modo que as atividades de compra sejam planejadas e controladas;

- a qualidade de processos envolvendo a questão do planejamento, da capacidade, do controle e verificação de suprimentos, utilidades e meio ambiente, e da utilização de métodos de manuseio adequados;

- o controle do processo em cada fase do ciclo de vida do produto, envolvendo, principalmente, identificação e rastreabilidade, controle e manutenção de equipamentos, documentação e controle de produto não-conforme;

- a verificação do produto no recebimento, durante o processo e após acabado;

- o controle de equipamentos de inspeção, medição e ensaios de modo a proporcionar confiança nas decisões ou ações baseadas nos dados de medição;

- os controles de produtos não-conforme objetivam evitar o uso inadvertido e custos desnecessários advindo de reprocessamentos;

- a implementação de ações corretivas de modo a eliminar as causas das não-conformidades detectadas;

- as atividades de pós-produção como armazenamento, expedição, instalação, serviços associados e pós-venda;

- a identificação dos registros da qualidade de modo a demonstrar conformidade com os requisitos especificados e verificar a operação efetiva do sistema da qualidade;

- a questão do pessoal, quanto a identificação dos treinamentos necessários, o critério de qualificação e a motivação para a qualidade;
- a identificação de aspectos de segurança contra riscos relativo ao produto e processos com o objetivo de aumentar a segurança dos mesmos; e
- a identificação e aplicação correta de métodos estatísticos de modo a controlar cada fase relevante dos processos da organização.

### 3.1.2. Uma leitura dos pressupostos implícitos

A partir dos princípios contidos na ISO 9001 e na ISO 9004-1 buscou-se efetuar uma leitura dos seus pressupostos culturais implícitos, utilizando-se para tal o modelo proposto por Schein (vide 2.5).

#### *Dimensão 1: Relacionamento da Organização com o Ambiente*

A norma ISO 9004-1 fornece as diretrizes para implantação de um Sistema da Qualidade e especifica que o mesmo deve funcionar de modo a prover confiança de que as necessidades da sociedade e do meio ambiente são atingidas (item 4.4.4.c). A observação, também, de que os requisitos da qualidade devem levar em consideração os requisitos da sociedade, e a própria definição de requisitos da sociedade como obrigações resultantes de leis, códigos, regras, incluindo proteção ambiental, saúde, segurança, conservação de energia e recursos naturais permitem-nos inferir que o verdadeiro pressuposto desta dimensão seja a busca de uma harmonia com o ambiente.

### *Dimensão 2: Natureza da Realidade e Verdade*

A ênfase dada a necessidade de documentação do Sistema da Qualidade como modo de assegurar a sua repetibilidade, nos leva a inferir que as decisões pertencem ao domínio da realidade física, ou seja, verificadas através de critérios objetivos.

A identificação e utilização de ferramentas estatísticas como elementos de controle de cada fase dos processos da organização, incluindo, entre outros, análise de mercado, projeto do produto, capacidade do projeto e melhorias do processo (ISO 9004, item 20), e a necessidade da manutenção de registros em diferentes fases do ciclo da qualidade (ISO 9001), nos levam a crer que a determinação da verdade teria que ser resultante da utilização do método científico.

### *Dimensão 2A: Natureza do Tempo*

O próprio objetivo das normas contratuais (ISO 9001/9002/9003) que estabelece que as mesmas deverão ser usadas quando a conformidade com os requisitos especificados tiver que ser garantida pelo fornecedor, nos permitem inferir numa forte orientação de foco das organizações para o futuro. Tal tese pode ser reforçada pela importância dada à definição e implantação da política da qualidade, pois a mesma se constitui no conjunto de intenções e diretrizes globais da organização, e à elaboração de objetivos da qualidade como forma de dar sustentação a política (ISO 9001, item 4.1.1).

### *Dimensão 2B: Natureza do Espaço*

A recomendação no sentido de ser criado um ambiente propício à melhoria contínua da

qualidade, levando em consideração a promoção de valores, atitudes e comportamentos, e propiciando uma comunicação mais efetiva e trabalhos em grupo, entre outros (ISO 9004 item 5.6), nos permitem inferir que o pressuposto básico desta dimensão seja o uso do espaço como símbolo de relacionamento igualitário.

### *Dimensão 3: Natureza da Natureza Humana*

A importância dada ao treinamento e à motivação (ISO 9004, item 18), como modo de assegurar a eficácia do sistema nos permite inferir que o pressuposto implícito seja o de que os homens são mutáveis e aperfeiçoáveis. *“Convém dar treinamento ao pessoal técnico para aumentar sua contribuição ao sucesso do sistema da qualidade”*(ISO 9004, item 18.1.3). *“Convém treinar todos os supervisores de processo e pessoal de operações nos procedimentos e habilidades requeridas para realizar suas tarefas”* (ISO 9004, item 18.1.4).

Outro aspecto relevante, relativo a motivação, é que ela só faz sentido se considerarmos a natureza humana como sendo boa, homens comprometidos, trabalhadores, caso contrário ela se torna totalmente ineficaz, pois *“motivação do pessoal começa com seu entendimento das tarefas que se espera que sejam executadas e de como tais tarefas apoiam as atividades globais”* (ISO 9004, item 18.3.1).

### *Dimensão 4: Natureza da Atividade Humana*

As normas da ISO série 9000 prevêm a definição e implantação de um sistema documentado de garantia da qualidade, organizado de modo a exercer um controle contínuo e adequado sobre todas as atividades que afetam a qualidade. Tal controle implica em estar

continuamente monitorando o sistema e tomando as ações corretivas e/ou preventivas necessárias. Vale ressaltar que o controle é exercido sobre o processo, e não sobre as pessoas. Assim sendo, podemos inferir que o pressuposto básico desta dimensão seja uma orientação para o fazer.

#### *Dimensão 5: Natureza do Relacionamento Humano*

A recomendação (ISO 9004, item 18.3.1) de manter todo o pessoal da organização ciente das vantagens de um boa performance , e dos efeitos negativos do seu não atingimento em outras pessoas, na satisfação do cliente, nos custos operacionais e na situação econômica da empresa, permitem-nos inferir que as pessoas possam ser guiadas por objetivos comuns.

A ênfase dada para a definição de responsabilidade e autoridade e ao treinamento e motivação em todos os níveis da organização, permitem-nos inferir, também, que a base de estruturação dos relacionamento organizacionais seja participativa, ou seja, baseada nos pressupostos que informações e habilidades, em todos os níveis, são importantes para a performance da organização.

## 3.2. PRESSUPOSTOS IMPLÍCITOS NO TQM

### 3.2.1. Princípios conceituais do TQM

A análise dos princípios conceituais do TQM apresenta uma dificuldade adicional em

relação à efetuada em 3.1.1. para a ISO série 9000: não existe uma referência única, que represente de forma clara e inquestionável o conteúdo do TQM. Utilizaremos, em consequência a versão que nos parece de mais ampla aceitação, ou seja, os critérios de excelência do Prêmio Malcolm Baldrige (10), que foram integralmente aceitos e incorporados pelo Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ. Como apoio e complemento aos critérios de excelência do Baldrige/PNQ utilizaremos os trabalhos de dois dos mais importantes “gurus” da qualidade, Deming e Juran.

#### *Os conceitos chave do Baldrige/PNQ (10)*

Os critérios de avaliação destes prêmios estão fundamentados em um certo número de valores e conceitos-chave que servem de base para a integração dos requisitos globais dos clientes e do desempenho da empresa. São eles:

1. **Qualidade centrada no cliente:** a qualidade é julgada pelo cliente, todas as características específicas de produtos e serviços que adicionam valor para o cliente, elevam sua satisfação e determinam sua preferência, devem se constituir no foco-chave do sistema de gestão da empresa;
2. **Liderança:** a alta direção da empresa precisa estabelecer e compartilhar a visão e missão da empresa, fixar diretrizes e criar a centralização no cliente, valores claros e visíveis, e elevadas expectativas;
3. **Melhoria contínua:** a focalização na melhoria, tanto incremental quanto revolucionária, deve fazer parte de todas as operações e de todos os setores da empresa, o enfoque em melhoria precisa estar “impregnado” no modo de funcionamento da empresa;

4. Participação e desenvolvimento dos funcionários: o êxito da empresa na melhoria do desempenho depende cada vez mais das habilidades, da motivação e da criatividade de sua força de trabalho, as empresas necessitam investir no desenvolvimento de seus funcionários por meio de educação, treinamento e oportunidades contínuas, visando o crescimento permanente de cada um;

5. Resposta rápida: o sucesso em mercados competitivos requer sempre ciclos cada vez menores de introdução de novos produtos e serviços no mercado, além disso, uma capacidade de resposta mais rápida e mais flexível no atendimento de clientes constitui hoje um requisito muito mais crucial na gestão do negócio;

6. Qualidade no projeto e prevenção de problemas: a gestão do negócio deve dar maior ênfase à qualidade no projeto, isto é, à prevenção de problemas e de desperdício, mediante o embutimento da qualidade nos produtos e serviços, e nos processos pelos quais estes são produzidos e fornecidos;

7. Percepção de longo prazo: para a conquista da liderança no mercado se requer uma forte orientação para o futuro e a disposição de assumir compromissos de longo prazo com todas as partes interessadas: clientes, funcionários, fornecedores, a sociedade e a comunidade;

8. Gestão baseada em fatos: um sistema moderno de gestão do negócio precisa ser construído sobre uma estrutura de medições, informações, dados e análise, as medições devem advir da estratégia da empresa e englobar todos os processos chave, bem como os dados de saída e os resultados dos ditos processos;

9. Desenvolvimento de parcerias: as empresas devem procurar desenvolver parcerias internas e externas que melhor atendam à realização de suas metas globais, as parcerias internas podem incluir esquemas que promovam a cooperação entre a direção e

funcionários, tais como acordos com sindicatos, as parcerias externas podem ser com clientes e fornecedores e com organizações educacionais;

10. Responsabilidade pública e espírito comunitário da empresa: a gestão da empresa deve dar relevância à responsabilidade pública e ao espírito comunitário, a responsabilidade pública refere-se às expectativas básicas da empresa - ética de negócios, proteção da saúde pública, segurança e proteção ambiental, o espírito comunitário refere-se à liderança e ao apoio a objetivos de interesse social abrangendo os aspectos acima mencionados de utilidade pública;

11. Orientação para resultados: um sistema de desempenho empresarial precisa estar focalizado em resultados, os resultados tem que ser orientados pelos interesses de todas as partes interessadas - clientes, funcionários, acionistas, fornecedores e parceiros, a sociedade e a comunidade - e com eles harmonizados;

#### *Princípios de Deming (7,39,43)*

O Método Deming tem sua fundamentação teórica num conjunto de conhecimentos que o próprio autor denomina de “saber profundo” e que engloba conceitos oriundos da teoria dos sistemas, psicologia, estatística e teoria do conhecimento. Sua divulgação tem ocorrido, no entanto, numa forma mais pragmática, através dos famosos 14 pontos de Deming:

1. Estabelecer a constância de propósitos para a melhora do produto e do serviço, objetivado-se tornar-se competitivo e manter-se em atividade, bem como gerar empregos.

2. Adotar a nova filosofia. *“Estamos vivendo numa nova era econômica. A administração ocidental deve acordar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e*

*assumir a liderança no processo de transformação.”*

3. Deixar de depender da inspeção para atingir a qualidade. Eliminar a necessidade da inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde o seu primeiro estágio.

4. Cessar a prática de aprovar orçamentos somente com base no preço. Ao invés disto procurar minimizar o custo total. Desenvolver um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo baseado na lealdade e na confiança.

5. Melhorar constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir de forma sistemática os custos.

6. Instituir treinamento no local de trabalho.

7. Instituir liderança. *“O objetivo da chefia deve ser o de ajudar as pessoas e as máquinas e os dispositivos a executarem um trabalho melhor.”*

8. Eliminar o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo mais eficaz para a empresa.

9. Eliminar as barreiras entre os departamentos. *“As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a preverem problemas de produção e de utilização do produto ou serviço.”*

10. Eliminar lemas, exortações e metas para a mão-de-obra que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis de produtividade. Tais exortações apenas geram inimizades, visto que a maior parte das causas da baixa qualidade e da baixa produtividade encontra-se no sistema estando, portanto, fora do alcance dos trabalhadores.

11. Eliminar padrões de trabalho na linha de produção. Substituir por liderança. Eliminar o processo de administração por objetivos. Eliminar o processo de administração por cifras, por objetivos numéricos. Substituir pela administração por processos através do exemplo de líderes.

12. Remover as barreiras que privam o operário horista de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho, a responsabilidade dos chefes deve ser mudada, de números absolutos para a qualidade. Remover as barreiras que privam as pessoas da administração e da engenharia de seu direito de orgulharem-se de seu desempenho.

13. Instituir um forte programa de educação e auto-aprimoramento.

14. Agir no sentido de concretizar a transformação. A transformação é da competência de todos da organização.

O sucesso da implantação dos 14 pontos está ameaçado pelo que Deming denominou de "doenças fatais e obstáculos". A distinção entre doenças fatais e obstáculos é feita, em termos da dificuldade de erradicação e da gravidade dos danos infligidos.

As 7 Doenças Mortais :

1. Falta de objetivos permanentes. Uma empresa sem objetivos firmes não tem planos a longo prazo para permanecer nos negócios. A gerência é insegura e o mesmo se dá com os funcionários.

2. Ênfase nos lucros de curto prazo. A busca pelo aumento dos dividendos trimestrais sobrepõe a qualidade e a produtividade.

3. Avaliação por desempenho, classificação por mérito ou revisão anual de desempenho. Os efeitos destes são devastadores, o trabalho em equipe é destruído, a rivalidade é alimentada. As classificações de desempenho geram medo e deixam as pessoas amargas, desesperadas e derrotadas.

4. Mobilidade da gerência. Gerentes que vivem mudando de emprego jamais conhecem a fundo as empresas para as quais trabalham e nunca permanecem nelas o suficiente para levar a cabo as mudanças de longo prazo necessárias a qualidade e produtividade.

5. Dirigir uma empresa somente com base em cifras visíveis. As cifras mais importantes são desconhecidas e impossíveis de se conhecer, por exemplo: o efeito multiplicador de um cliente satisfeito.

6. Os gastos excessivos da assistência médica aos funcionários que oneram os custos finais de produtos e serviços.

7. Os gastos excessivos ligados a ações judiciais (responsabilidade civil), alimentados por advogados que trabalham a base de honorários contingenciais.

Principais Obstáculos :

- *"Esperar pelo mérito instantâneo"*, a idéia de que *"o aperfeiçoamento da qualidade e da produtividade é conseguido de repente, através de uma afirmação de fé"*;

- *"A suposição de que a solução de problemas, a automação, dispositivos mecânicos e novas máquinas irão transformar a indústria"*;

- *"A busca de exemplos"*, feitas pelas empresas, para encontrar uma receita pronta que

possam seguir, quando elas devem ao invés disso, traçar seu próprio caminho para a qualidade;

- *"Nossos problemas são diferentes"*, o pretexto encontrado pelos gerentes para evitar as questões da qualidade;

- *"Nosso departamento de controle da qualidade cuida de todos os nossos problemas de qualidade"*, outra desculpa usada pelos gerentes para se furtarem à responsabilidade;

- *"Nós instalamos o controle da qualidade"*, mais uma desculpa para livrar a alta direção;

- *"A suposição de que é necessário apenas satisfazer às especificações"*. Não só os produtos podem atender às especificações e, mesmo assim, variar amplamente em qualidade, mas também, *"a suposição pela qual tudo que está certo dentro das especificações e errado fora não corresponde a este mundo"*.

#### *A abordagem de Juran (20,21,22)*

Na abordagem deste autor o gerenciamento da qualidade ocorre por meio de três processos gerenciais básicos, que se inter-relacionam: planejamento da qualidade, controle da qualidade e aperfeiçoamento da qualidade. O conjunto destes três processos tem sido frequentemente difundido como "Trilogia Juran".

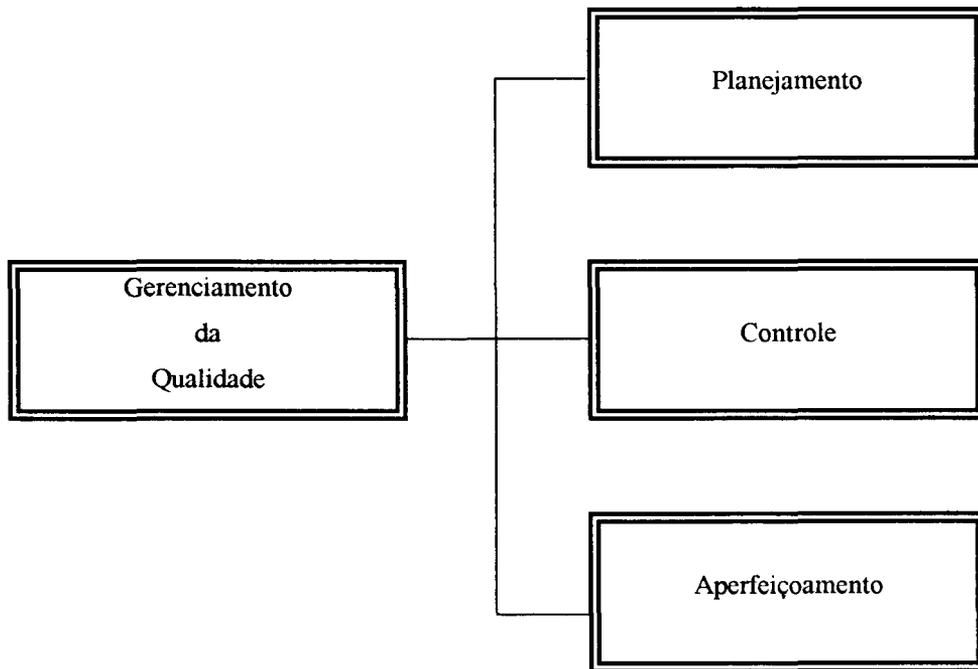


Fig. 4 - Trilogia Juran

O planejamento da qualidade objetiva fornecer os meios de produção e a capacidade de fazer produtos que atendam às necessidades dos clientes. O controle da qualidade é usado como auxílio para atender aos objetivos do processo e do produto. Já o aperfeiçoamento da qualidade tem por objetivo a melhora do próprio processo.

Tudo começa pelo planejamento da qualidade, e mais especificamente planejar a qualidade significa: identificar quem são os clientes; determinar as necessidades destes clientes; traduzir essas necessidades na linguagem da empresa; desenvolver um produto que possa responder a essas necessidades; otimizar as características do produto de modo a atender tanto as necessidades da empresa quanto as dos clientes; desenvolver um processo que possa fabricar o produto; otimizar o processo; provar que o processo pode fabricar o produto em condições normais de operação; e transferir o processo aos meios de produção.

O processo de controle da qualidade baseia-se no ciclo de controle e consiste nas seguintes etapas: avaliar o desempenho operacional real; comparar o desempenho real com os objetivos; agir com base na diferença.

Já o processo de aperfeiçoamento da qualidade visa elevar o desempenho a níveis inéditos, a metodologia consiste das seguintes etapas: estabelecer a infra-estrutura necessária para assegurar um melhoramento da qualidade anual; identificar as necessidades específicas para melhoramentos - os projetos de melhoramento; para cada projeto estabelecer uma equipe de projeto que tenha claramente a responsabilidade de fazer com que o projeto seja bem sucedido; e fornecer os recursos, motivação e treinamentos necessários às equipes para: diagnosticar as causas; estimular o estabelecimento de uma solução; e estabelecer controles para manter os ganhos.

### 3.2.2 Uma leitura dos pressupostos implícitos

Com base nos princípios subjacentes aos critérios de excelência do Prêmio Malcolm Baldrige/PNQ, complementados pelas contribuições de Deming e Juran, buscou-se efetuar uma leitura dos pressupostos culturais implícitos utilizando-se para tal o modelo proposto por Schein (vide 2.5).

#### *Dimensão 1: Relacionamento da Organização com o Ambiente*

Uma série de conceitos do Baldrige/PNQ parecem sugerir que o verdadeiro pressuposto subjacente à esta dimensão seja a busca de uma harmonia com o ambiente. Como apoio a esta percepção destacamos:

- a ênfase na responsabilidade pública e espírito comunitário, incentivando empresas a liderarem e apoiarem objetivos de interesse social;
- a estratégia implícita no conceito de qualidade centrada no cliente, através da qual se busca o crescimento da organização através de uma percepção aguçada de novas exigências do cliente e do mercado, e não da imposição aos mesmos de um produto previamente definido;
- a orientação para resultados que satisfaçam os interesses de todas as partes interessadas na organização - clientes, acionistas, funcionários, fornecedores e parceiros, a sociedade e a comunidade - e que com os mesmos se harmonizem.

Em Deming e em Juran encontramos a mesma noção de qualidade centrada no cliente, o que reforça nossa inferência anterior. Deming considera ainda as relações com o ambiente físico e enfatiza: *“Sujeira e vandalismo elevam o custo de vida e, como qualquer psicólogo poderá comprovar, conduzem a trabalho mal feito e à insatisfação com a vida e com o local de trabalho”*.

### *Dimensão 2: Natureza da Realidade e Verdade*

O Baldrige/PNQ, ao postular que um sistema moderno de gestão deva ser construído sobre uma estrutura de medições e dados, e que análises devam ser realizadas de forma a extrair dos dados o mais amplo significado revela, de forma aparentemente explícita, o pressuposto desta dimensão: realidade e verdade determinadas pelo método científico.

Alguns aspectos do método Deming, como o uso de elementos da teoria do conhecimento, a ênfase na compreensão da variabilidade e no uso de métodos estatísticos contribuem para reforçar nossa percepção anterior. O próprio uso do ciclo PDCA como ferramenta administrativa pode constituir-se num reforço adicional a esta argumentação, uma vez que

não é difícil encontrar um paralelo entre o ciclo PDCA e o método científico em sua formulação mais básica (observação, hipótese, experimentação).

#### *Dimensão 2A: Natureza do Tempo*

O conceito de percepção de longo prazo do Baldrige/PNQ é explícito com relação a orientação do foco desta dimensão: *“Para a conquista da liderança no mercado se requer uma forte orientação para o futuro e a disposição de assumir compromissos de longo prazo com todas as partes interessadas: clientes, funcionários, acionistas, fornecedores, a sociedade e a comunidade”*.

Em Deming encontramos um reforço significativo à tese de que a direção do foco deva ser orientada para o futuro, uma vez que a empresa orienta-se para os problemas de amanhã (pontos 1 e 2), combate a visão/ ênfase nos lucros de curto prazo (doença mortal 2) e busca continuamente a melhoria de forma a permanecer no negócio e se manter competitiva.

#### *Dimensão 2B: Natureza do Espaço*

A ênfase dada no método Deming à eliminação do medo (ponto 8) permite-mos supor que o pressuposto básico deva ser o uso do espaço como símbolo de relacionamento igualitário, e não de status e poder. O incentivo ao trabalho em equipe, à participação e à liderança (ponto 7) reforçam esta tese.

*“Um líder, ao invés de ser um juiz, será um colega, aconselhando e conduzindo pessoas no dia-a-dia, aprendendo com elas e junto com elas.”* W.E.Deming

### *Dimensão 3: Natureza da Natureza Humana*

A premissa da confiança mútua encontrada em Juran - “os gerentes devem confiar na mão-de-obra o suficiente para querer delegar, e a mão-de-obra deve confiar o suficiente nos gerentes para aceitar de bom grado a responsabilidade (22)” permitem-nos inferir que um processo de qualidade total não possa estar fundamentado na hipótese de que a natureza humana seja má. Os pontos 10,11 e 12 de Deming (eliminar slogans, exortações e metas para os funcionários, eliminar as cotas numéricas e remover as barreiras ao orgulho da execução, parecem reforçar esta hipótese.

A ênfase na educação e treinamento dos funcionários com o objetivo de se obter o crescimento contínuo de todos, presente no Baldrige/PNQ, Deming e Juran permite ainda inferir que os homens sejam mutáveis e aperfeiçoáveis, ou seja, a melhoria contínua passa pelas pessoas.

### *Dimensão 4: Natureza da Atividade Humana*

A visão da melhoria contínua como parte natural do trabalho de todos, presente no Baldrige/PNQ, Deming e Juran, sugere uma orientação para o fazer, uma atitude proativa do homem frente ao seu ambiente.

Este pressuposto, que implica na percepção do trabalho como uma forma de satisfação das necessidades humanas parece manifestar-se de forma mais explícita em alguns pontos do método de Deming. Assim, cotas numéricas devem ser removidas (ponto 11), barreiras ao orgulho da execução eliminadas (ponto 12), slogans, exortações e metas abandonadas (ponto 10). Neste quadro o papel das lideranças passa a ser muito mais o “siga-me” do que o “estou te observando”. A supervisão é então substituída pela liderança (ponto 7) e seu

papel desloca-se para o trabalho sobre fontes de melhoria e obtenção de sinergia com os esforços naturais das pessoas.

#### *Dimensão 5: Natureza do Relacionamento Humano*

Alguns conceitos básicos do Baldrige/PNQ, como o desenvolvimento de parcerias internas e externas e a participação e desenvolvimento de funcionários sugerem que os relacionamentos organizacionais possam estar estruturados de modo participativo.

Um reforço a esta percepção é encontrado em pontos do método de Deming, como a orientação para romper as barreiras entre os diversos setores de pessoal (ponto 9) e a busca de uma relação de longo prazo com os fornecedores.

### 3.3 UMA ANÁLISE COMPARATIVA DOS PRESSUPOSTOS IMPLÍCITOS NA ISO 9000 E NO TQM

A análise efetuada nos itens 3.1.2 e 3.2.2, embora com toda a relatividade que lhe é inerente, revela perfis culturais coincidentes para a ISO 9000 e o TQM:

QUADRO 3: Pressupostos culturais implícitos na ISO série 9000 e no TQM

	<b>Pressupostos Culturais</b>
Dimensão 1: - Relacionamento da Organização com o Ambiente	- Identidade Definida - Harmonia
Dimensão 2: - Natureza da Realidade e da Verdade	- Realidade Física - Verdade: Método Científico
Dimensão 2A: - Natureza do Tempo	- Futuro
Dimensão 2B: - Natureza do Espaço	- Relacionamento Igualitário
Dimensão 3: - Natureza da Natureza Humana	- Homens Bons - Mutáveis e Aperfeiçoáveis
Dimensão 4: - Natureza da Atividade Humana	- Postura Proativa
Dimensão 5: - Natureza dos Relacionamentos Humanos	- Poder de modo Participativo

Tal conclusão não é, a princípio, surpreendente e parece refletir um contínuo intercâmbio de conceitos e métodos entre as metodologias. As versões das normas ISO (10) mais recentes procuram aproximá-la sensivelmente daquilo que hoje é o TQM prescrito pelo Malcolm Baldrige.

A coincidência dos pressupostos culturais reforça ainda a validade da estratégia hoje seguida por muitas organizações de implantar a ISO como um passo rumo ao TQM. A nível cultural e comportamental, seguramente os mais difíceis de se trabalhar numa organização, não haveria necessidade de descontinuidade ou alteração significativa.

## 4 - ESTUDOS DE CASOS

A identificação dos pressupostos culturais facilitadores ou inibidores ao processo de implantação de sistemas voltados para a qualidade requer não somente um referencial técnico, como também um referencial prático.

Assim, neste capítulo, buscamos, através da metodologia especificada, identificar tais pressupostos culturais, segundo o modelo proposto por Schein (vide 2.5), em oito empresas. A diversidade da amostra, por sua vez, sugere a possibilidade de generalização para outros tipos de empresas, apesar da amostra considerada não permitir validação estatística dos resultados.

### 4.1 METODOLOGIA UTILIZADA

Os estudos de casos descritos a seguir foram realizados em paralelo com o trabalho de consultoria e assessoria que prestamos para a implantação das normas ISO série 9000 em 8 diferentes empresas. Fundamentam-se, assim, na convivência e acompanhamento de vários grupos de trabalho de cada uma destas organizações, e contatos frequentes com a alta administração das mesmas por um período médio de 10 meses.

A metodologia utilizada para a identificação dos pressupostos culturais relevantes constituiu-se na observação sistemática das empresas como um todo, desde sistemas de gestão, relacionamentos hierárquico e entre os funcionários, perfil de pessoal, características

do negócio, até características das instalações.

A observação da organização, como um todo, incluindo o questionamento do porquê as coisas acontecem do jeito que acontecem, e as soluções encontradas frente as diferentes dificuldades, permitiram a elaboração de inferências relativas a seus pressupostos culturais básicos. Muitas vezes as respostas, as perguntas efetuadas, não podiam ser fornecidas pelo simples desconhecimento por parte do representante da organização: “as coisas são do jeito que são, porque são”, requerendo do consultor um esforço adicional na caracterização dos fatos e concepção das perguntas. Neste processo o representante da organização possui, também, um papel fundamental, porque o nível das respostas dependerá do seu grau de percepção da organização e da confiança depositada no consultor.

O objetivo claramente definido (implantar a ISO 9000), o aval da alta administração, e o acompanhamento periódico (em média uma vez por semana), possibilitaram o estabelecimento de um espírito de cumplicidade entre os funcionários envolvidos diretamente no processo e os consultores. Tal relação contribuiu para o esforço de identificação dos pressupostos culturais facilitadores e inibidores.

Os estudos de caso apresentados visam, desse modo, a identificação dos pressupostos culturais facilitadores e inibidores na implantação da ISO 9000 em cada uma das empresas da amostra, e não um levantamento completo do perfil cultural das mesmas abrangendo todas as componentes das dimensões propostas por Schein. Um levantamento completo exigiria uma abordagem metodológica mais rígida, bem como um nível de envolvimento das empresas e uma alocação de tempo superior ao do presente trabalho.

Assim sendo, as empresas são, inicialmente, apresentadas quanto às suas características do processo de implantação da ISO, posteriormente são relatadas suas características estruturais, físicas e comportamentais observadas e finalmente são identificados seus

pressupostos culturais facilitadores e inibidores.

Cabe aqui ressaltar, que as características estruturais, físicas e comportamentais são relatadas de modo a permitir uma compreensão da organização como um todo, sem contudo se ater ao rigor técnico inerente a tal tipo de exposição.

As características observadas são compostas pelo conjunto de artefatos, presentes no nível menos profundo da organização e portanto mais visível, e pelos valores compartilhados observados, principalmente, através das estratégias, objetivos e princípios da organização.

Paralelamente, a sistematização da apresentação dos estudos de caso se faz necessária como meio de permitir a comparação entre as diferentes empresas, no que se refere aos seus pressupostos culturais, e entre estas empresas e aqueles contidos nos princípios da qualidade.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O grupo de empresas estudado é composto por: 4 empresas industriais e 4 empresas prestadoras de serviço, que podem ser caracterizadas conforme especificado abaixo:

QUADRO 4: Classificação das empresas da amostra

	A	B	C	D	E	F	G	H
<b>Capital</b>	M	M	M	M	N	M	N	N
<b>Mercado de Atuação</b>	I	I	I	I	S	S	S	S
<b>Número de Funcionários</b>	2	4	3	2	2	4	6	5
<b>Faturamento</b>	b	d	d	c	a	f	f	e

<b>Classificação por origem do capital :</b>	<b>Classificação por mercado de atuação :</b>
N. Nacional M. Multinacional	I. Indústria S. Serviço
<b>Classificação por número de funcionários :</b>	<b>Classificação por faturamento (milhões US\$/ano) :</b>
1. até 200 2. de 201 a 500 3. de 501 a 1000 4. de 1001 a 3000 5. de 3001 a 5000 6. acima de 5001	a. < 10 b. de 11 a 50 c. de 51 a 150 d. de 151 a 250 e. de 251 a 450 f. > 451

### 4.3 - EMPRESA A

Empresa multinacional americana oriunda da fusão de duas outras empresas, no Brasil desde 1979. Atua no setor eletrônico, sendo líder no seu segmento.

O certificado segundo as normas ISO 9000 objetivou a obtenção de maiores vantagens competitivas e incentivos fiscais. Esta empresa, foi, também, fortemente pressionada pela matriz, uma vez que a grande maioria das outras fábricas do mundo já possuíam o certificado.

Por ocasião da contratação da consultoria, já havia passado por uma tentativa prévia de implantação das normas ISO série 9000, por pessoal interno. O trabalho com a consultoria constituiu-se na formação de grupos multifuncionais para a elaboração e implantação da documentação do sistema da qualidade. Tais grupos contaram em média com quatro integrantes. A empresa nomeou um membro da alta administração como coordenador do projeto em tempo parcial.

#### 4.3.1. Características observáveis:

##### *Estruturais:*

Empresa em fase de crescimento econômico. O presidente esta no cargo há três anos e é responsável em grande parte pelo excelente desenvolvimento do período. Há diretores mais fortes do que outros com visível demonstração de poder. É clara, ainda, a diferença existente entre as áreas oriundas das diferentes empresas, observando-se uma maior

valorização de algumas em detrimento de outras e um alto grau de rivalidade interna. Fazem muitos projetos, sempre sob forte pressão. As prioridades mudam com bastante frequência. O processo de implantação das normas ISO série 9000 concorreu diretamente com a implantação de um novo processo automatizado de fabricação, consumidor igualmente de recursos humanos e materiais. Muita cobrança em resultados. Na área de cargos e salários observa-se um número extremamente alto de cargos frente ao total de funcionários (existiam, aproximadamente, 290 cargos para 350 funcionários), provocando com isso uma grande diferenciação de benefícios e criando uma estrutura organizacional bastante heterogênea.

*Físicos:*

Não há grandes preocupações com a estética dos escritórios. Áreas administrativas com espaço bastante restrito, utilização de divisórias altas para divisão entre setores. Já os níveis hierárquicos superiores possuem salas de trabalho fechadas, muitas inclusive com ar condicionado. Banheiros únicos para o pessoal administrativo e fabril apresentando um pouco de descaso nas suas instalações, manutenção e limpeza. Possuem dois refeitórios, separados em função do nível hierárquico, com tipos de refeições diferenciadas.

*Comportamentais:*

Alguns líderes dentro da empresa ditam as regras e impõem sua posição. Muitos antagonismos de ordem pessoal no trato de assuntos que deveriam ser apenas profissionais. Várias foram as ocasiões em que o coordenador interno pediu mais rigor por parte da consultoria, no relacionamento com uma determinada área da empresa, pois em seu ponto de vista, havia forte indício de que o trabalho não estaria adequado. Quando, após

avaliação, comentávamos que o trabalho estava adequado, ele permanecia irredutível. Mais tarde ficamos sabendo que havia uma grande inimizade entre estes dois gerentes. Há pessoas de muito bom nível mescladas com outras de nível bastante baixo provocando diferenças de atitudes com relação ao mesmo assunto. Observa-se, também, um excesso de individualismo em todos os níveis da organização e uma constante disputa, tornando o trabalho a ser realizado bastante extressante. Dificuldades em trabalhar em equipe, manifestado através de constantes discussões, distribuição de tarefas e dificuldades em obter consenso.

#### 4.3.2 Pressupostos culturais inibidores:

##### *Dimensão 1: Relacionamento da Organização com o Ambiente*

Não existe um consenso da missão da empresa, se considerarmos todos os seus escalões. Vários projetos concorrem entre si, as prioridades se alternam com frequência, refletindo também, em uma falta de comprometimento efetivo da alta administração.

A empresa eletrônica é fortemente influenciada pelos desenvolvimentos tecnológicos, sua competitividade esta alicerçada na capacidade de produzir bem o que de mais moderno existe, fornecendo produtos e serviços que atendam as necessidades dos clientes. Assim, a busca contínua por novas tecnologias e adaptações internas para a absorção das mesmas sugere que a empresa visa a dominação e controle dos mercados em que atua, gerando internamente uma pressão muito grande pelos resultados a serem alcançados.

##### *Dimensão 2: Natureza da Realidade e da Verdade*

A ausência de uma clara definição de responsabilidades e autoridades, aliada a uma busca de validação das decisões a serem tomadas junto a níveis hierárquicos superiores, possibilitam inferir que o pressuposto básico da organização sobre a determinação da verdade esteja sedimentado em processos racionais-legais, necessitando de validação do ponto de vista social.

### *Dimensão 2B: Natureza do Espaço*

Nesta empresa, observa-se que o espaço é utilizado como forma de simbolizar status e poder, o que pode ser evidenciado pelas características das instalações frente aos diferentes níveis hierárquicos, existência de refeitórios separados, e descaso com as instalações dos funcionários em geral.

### *Dimensão 3: Natureza da Natureza Humana*

A constatação que os homens são basicamente “neutros”, foi responsável por uma série de dificuldades ao longo do projeto. A postura de algumas pessoas-chave mudava sem a existência de um motivo claro, refletindo em todos os demais níveis da empresa. Surgiram, desta forma, alguns “boicotes”, que quando descobertos levaram a sérios conflitos requerendo, algumas vezes intervenção direta do presidente da empresa.

### *Dimensão 5: Natureza do Relacionamento Humano*

Os relacionamentos humanos parecem estar estruturados de modo individual, pois observa-se a existência de alguns “heróis” e um excesso de individualismo em todos os diferentes

níveis hierárquicos, provocando uma constante disputa pelo poder e gerando dificuldades em realizar trabalhos em grupo.

Paralelamente, do ponto de vista organizacional, observa-se que os relacionamentos parecem estar estruturados de modo autocrático, o que pode ser constatado pela rigidez da estrutura organizacional e o grande número de cargos existentes na empresa.

#### 4.3.3 Pressupostos culturais facilitadores:

##### *Dimensão 1: Relacionamento da Organização com o Ambiente*

A posição adotada de dominação e controle frente aos ambientes relevantes em que atua, gerando uma forte pressão pelos resultados, também pode ser interpretada como fator facilitador do processo de implantação de um sistema da qualidade. Foi através desta pressão que o cronograma de trabalho pode ser cumprido e várias outras dificuldades superadas.

##### *Dimensão 2: Natureza da Realidade e da Verdade*

O segmento de atuação, aliado a uma clara definição de objetivos e critérios de verificação possibilitam inferir que os pressupostos básicos da organização sobre a realidade pertençam ao domínio físico, verificado através de critérios objetivos.

##### *Dimensão 2A: Natureza do Tempo*

A forte orientação para o futuro, evidenciada através da busca constante de novos produtos e reestruturações competitivas, facilitou a implantação do sistema da qualidade, promovendo uma conscientização, mesmo que de modo superficial, inicialmente, sobre a importância e benefícios que tal processo provocaria na empresa.

#### *Dimensão 4: Natureza da Atividade Humana*

A característica do mercado de atuação desta empresa, voltado para o desenvolvimento tecnológico, possibilitou o desenvolvimento de uma orientação para o fazer, uma atitude proativa do homem frente ao seu ambiente. Tal inferência está alicerçada nos vários projetos conduzidos simultaneamente e na persistência em concluí-los apesar de todas as dificuldades.

## **4.4 EMPRESA B**

Empresa familiar criada em 1957, que a partir de 1987 teve seu principal capital acionário adquirido por uma multinacional americana. Atuante do setor metalúrgico, é líder no seu segmento.

O processo de implantação das normas ISO série 9000 teve como origem uma determinação da empresa matriz para todas as demais fábricas do mundo.

Esta empresa, quando da contratação da consultoria, já havia passado por uma tentativa frustrada de implantação, conduzida por pessoal interno. O processo de implantação contou

com o trabalho realizado por grupos multifuncionais, contendo em média cinco integrantes. Grupos bastante heterogêneos em formação técnica e faixa etária. A empresa disponibilizou um membro da alta administração para a coordenação do projeto de modo integral, e uma equipe de apoio aos grupos de trabalho.

#### 4.4.1. Características observáveis:

##### *Estruturais:*

Empresa apresentando resultados negativos já há quatro anos. Alta administração participativa e de forma crescente durante o processo de implantação das normas ISO série 9000. Há forte resistência para a qualidade, em função das experiências negativas com Controle Estatístico de Processo (CEP) e com Círculos de Controle da Qualidade (CCQ), principalmente. O estilo patriarcal da administração familiar foi substituído pelo profissionalismo comprovado por resultados financeiros. Tal modelo, associado a recessão do final da década de 80 e início da década de 90, levou a uma demissão em massa, afetando significativamente a motivação geral e criando restrições a qualquer tipo de mudanças. Neste período, também foi realizado uma grande reestruturação contemplando, inclusive, a diminuição de várias diretorias e de outros níveis hierárquicos. Há, ainda, a expectativa de novos cortes. Nos últimos anos houve a desativação de uma fábrica e se estuda a desativação de mais duas de um total atual de três. São previstos investimentos neste ano (1995), para melhoria do parque fabril. Quadro de funcionários antigo com média superior a 10 anos de casa.

##### *Físicos:*

Infra-estrutura de equipamentos produtivos razoavelmente obsoletos. Há pouco reinvestimento. Não há grandes preocupações com a estética das áreas administrativas e fabril. Housekeeping deficiente, com instalações, móveis e equipamentos antigos. Devido aos vários cortes de pessoal realizados nos últimos anos, hoje observa-se uma grande disponibilidade de área útil, principalmente na área administrativa, dando um certo “ar de desolação”. Níveis hierárquicos superiores possuem salas de trabalho fechadas e restaurante próprio com refeição diferenciada, bem como estacionamento privativo.

#### *Comportamentais:*

Diretoria bastante conservadora. Nível da média e alta gerência relativamente alto, porém com pouco poder de decisão e autoridade, observado pela dificuldade em realizar as mudanças advindas do processo de implantação das normas ISO. Alto nível de dependência do presidente para a maioria das decisões. Estrutura hierárquica rígida, com grande diferenciação entre os seus níveis. Existe uma disputa velada pelo poder e reconhecimento sobre o trabalho executado, observado através da apropriação de algumas idéias nossas como sendo suas, por alguns integrantes da empresa. Em uma determinada ocasião, foi agendado uma reunião com a direção da empresa, um dos grupos de trabalho e a consultoria para analisar uma proposta de mudança estrutural, sugerida por nós, em consequência do processo ISO. Na véspera o coordenador local nos informa que a reunião teria que ser adiada pela impossibilidade de participação de um dos diretores, sendo escolhida uma nova data em que não poderíamos estar presentes. A reunião foi realizada, a sugestão proposta aceita e elogiada e os méritos dados a equipe. Posteriormente ficamos sabendo que não havia problema nenhum com aquele diretor no dia previamente combinado. Pessoas com bom potencial porém com dificuldades em realizar trabalhos em grupo, principalmente quando os grupos continham integrantes com nível hierárquico diferenciado. Nas reuniões era comum observarmos o “chefe” falar e os demais integrantes

permanecerem submissos, com muito pouca participação e poder de argumentação.

#### 4.4.2 Pressupostos Culturais Inibidores

##### *Dimensão 2: Natureza da Realidade e da Verdade*

O pouco poder de decisão da média e alta gerência e o alto nível de dependência do presidente para a maioria das decisões possibilitam inferir que a verdade seja revelada pela autoridade de seus líderes.

##### *Dimensão 2A: Natureza do Tempo*

A orientação do foco para o presente, no sentido de alcançar o equilíbrio financeiro imediato frente aos novos desafios de mercado, contribuiu negativamente para o processo de implantação do sistema da qualidade.

##### *Dimensão 2B: Natureza do Espaço*

Nesta dimensão observamos que o espaço é utilizado para simbolizar status e poder. Tal inferência encontra-se alicerçada no fato de níveis hierárquicos possuírem salas individuais com um nível de conforto superior aos demais funcionários, estacionamentos próprios, e restaurantes privativos com diferenciação, também, no tipo de refeição servida.

#### *Dimensão 4: Natureza da Atividade Humana*

As várias reestruturações que a empresa passou somada à perspectiva de outras promoveu uma forte orientação reativa do homem frente ao seu ambiente, observada na falta de iniciativa e numa subordinação ao inevitável, aliado ao fato do quadro de funcionários ser relativamente antigo ( média superior a 10 anos de casa). Apesar da orientação extremamente reativa da grande maioria, a existência e convivência com alguns funcionários altamente qualificados tecnicamente favoreceu a implantação do sistema, promovendo a criação de uma orientação proativa em um grupo restrito de pessoas-chave, as quais foram responsáveis pelo sucesso do trabalho.

#### *Dimensão 5: Natureza do Relacionamento Humano*

Os relacionamentos humanos parecem estar estruturados de modo individual devido à existência de uma disputa velada pelo poder, e aos cortes de pessoal anteriores, provocando uma postura no sentido de “apresentar resultados”.

Os relacionamentos organizacionais parecem estar estruturados de forma autocrática, uma vez que existe uma hierarquia organizacional bastante rígida, com a centralização do poder no presidente e em alguns diretores. Demais níveis hierárquicos com pouca autonomia de decisão.

#### **4.4.3 Pressupostos Culturais Facilitadores**

#### *Dimensão 1: Relacionamento da Organização com o Ambiente*

A mudança da política industrial, favorecendo as importações, promoveu uma avaliação do seu modo de atuação e a identificação da necessidade de mudanças como forma de se manter competitiva. Assim, as reestruturações sofridas pela empresa, objetivando a focalização de seu negócio na sua missão básica, promoveu uma maior conscientização, em todos os níveis, da missão da empresa, da sua razão de existir. E criou, por outro lado, uma postura de busca e adaptação ao seu nicho próprio de mercado, caracterizando uma postura de harmonia frente aos seus ambientes relevantes.

#### *Dimensão 2: Natureza da Realidade e da Verdade*

O tipo de negócio, associado a uma acirrada disputa de mercado, a consciência da necessidade de mudança como modo de sobreviver permitem inferir que a realidade pertença ao domínio físico.

#### *Dimensão 3: Natureza da Natureza Humana*

O pressuposto de que os homens são basicamente bons atuou positivamente no processo de implantação da qualidade, pois uma vez explicado os objetivos, os trabalhos desenvolvidos pelas equipes foram bastante razoáveis, apesar da falta de motivação provocada pela perspectiva de novas reduções na estrutura organizacional.

## 4.5 EMPRESA C

Empresa multinacional sueca, no Brasil desde 1978, atuante no setor de embalagens, é líder

no seu segmento.

A busca pelo certificado segundo as normas ISO série 9000 se deu em função de determinação da empresa matriz, estabelecendo inclusive prazo máximo para a sua obtenção.

Devido a falta de conhecimentos por pessoal interno, necessários para tal projeto, desde o início a decisão foi de buscar no mercado parceria com alguma empresa de consultoria. O trabalho inicialmente constituiu-se na formação de grupos multifuncionais, contando em média com quatro integrantes, para a elaboração e implantação da documentação do sistema da qualidade. Grupos bastante heterogêneos em formação técnica e faixa etária. A empresa nomeou um coordenador para o processo de implantação do sistema da qualidade. Durante o período de execução dos trabalhos houveram três substituições do coordenador.

#### 4.5.1. Características observáveis:

##### *Estruturais:*

Empresa com resultados ótimos durante toda a vida, principalmente nos últimos cinco anos sob a gestão do atual presidente. Possui alto retorno financeiro, contando com pouquíssimos concorrentes no mercado, possibilitando a disponibilidade de alocação de recursos em grandes projetos, como a duplicação da sua unidade fabril, a qual contou com investimentos na ordem de 15 milhões de dólares. Excelentes condições operacionais de trabalho e de infra-estrutura, maquinário moderno, escritórios planejados. Ampla utilização de recursos de informática, tanto pelo pessoal operacional como pelo administrativo. Os diretores e gerentes da empresa possuem micros computadores privativos e é comum vê-los

utilizando. Possui os salários mais altos da região e os melhores benefícios. Há uma forte cobrança por resultados. Constantes ameaças e reprovações em público fazem com que haja um clima de trabalho não aberto e desmotivador, observado pela dificuldade dos integrantes dos grupos em apresentarem seus trabalhos aos integrantes da direção da empresa, e a quantidade de reclamações e críticas contra a empresa feita pelos próprios funcionários.

*Físicos:*

Grande preocupação com a estética dos escritórios e área fabril. Decoração profissional, contando com vários quadros de artistas modernos nas paredes e tapetes importados nos pisos. Utilização de móveis importados, preocupação com ergonomia. Ambientes bem distribuídos e com várias plantas. Diretorias e gerências com direito a salas individuais, porém é comum o uso de divisórias com vidro e portas abertas. Escritórios climatizados e limpos, mesas individuais vazias ao final do dia. Refeitório único para todos, sistema “bandejão”, com mesas coletivas. Fábrica limpa, preocupação com a higiene, uniformes dos operários são brancos.

*Comportamentais:*

Presidente da empresa extremamente autoritário. Há um clima de medo quando se trata de levar o assunto ao presidente, pois ele altera com bastante frequência de humor. É comum a secretária comentar o estado de humor do chefe antes da realização de reuniões com os participantes. Presenciamos, inclusive, numa determinada ocasião, um gerente que após ter sido avisado, inventou uma desculpa e transferiu a reunião para outro dia. Há, também, bastante dependência do presidente para quaisquer questões. É grande o distanciamento da diretoria aos demais funcionários, observado, principalmente, pela localização física dos

escritórios dos mesmos. Com o grande crescimento, nos últimos anos, e sem o correspondente aumento de quadro, muitos funcionários estão sobrecarregados, aumentando ainda mais o desestímulo. Dificuldades consideráveis em realizar trabalhos em equipe, observado por frequentes discussões em busca de consenso e na delegação de atividades. Observa-se, também, um excesso de informalismo nas questões administrativas. Idade média dos funcionários bastante baixa (por volta de 30 anos). É visível o cuidado no modo de vestir de todos os funcionários, sendo convencionalmente obrigatório a utilização de terno e gravata, para o pessoal administrativo. Existindo, inclusive, para gerentes e diretores, um padrão preestabelecido: terno escuro, camisa branca.

#### 4.5.2 Pressupostos Culturais Inibidores

##### *Dimensão 2: Natureza da Realidade e Verdade*

Os pressupostos básicos da organização frente a natureza da verdade, atuaram negativamente no processo de implantação da qualidade. A determinação do que é verdadeiro através de revelação por autoridade foi evidenciada através do distanciamento entre a diretoria e demais funcionários, e na centralização das decisões junto ao presidente. A forte personalidade do presidente da empresa reforçada pelos ótimos resultados dos últimos anos é responsável pela realidade pertencer ao domínio individual. Esta tese é reforçada pela ansiedade demonstrada pelos funcionários toda vez que um determinado assunto necessitasse de parecer do presidente. Isto é ainda mais visível considerando que a empresa tem um número relativamente baixo de funcionários.

##### *Dimensão 2A: Natureza do Tempo*

O processo de implantação da ISO 9000 só ocorreu por solicitação da empresa matriz, e passou por sérias dificuldades, com relação ao estabelecimento de prioridades devido à concorrência de outros projetos. Não houve o comprometimento efetivo da alta administração, nas fases iniciais de implantação, o que pode ser evidenciado, também, pela escolha de um coordenador local com pouco poder de decisão. Estas constatações aliadas a sólida posição de mercado permitem-nos inferir numa orientação do foco para o presente.

#### *Dimensão 5: Natureza do Relacionamento Humano*

Os relacionamentos organizacionais parecem estar estruturados de forma autocrática. A figura do presidente é muito forte e nada é decidido sem o seu conhecimento e aprovação. O distanciamento observado entre a diretoria e demais funcionários serve, também, para reforçar esta hipótese. Os relacionamentos humanos, por sua vez, parecem estar estruturados de modo individual, dificultando o trabalho em equipe e a busca de consenso dentro das diferentes equipes.

#### 4.5.3 Pressupostos Culturais Facilitadores

#### *Dimensão 1: Relacionamento da Organização com o Ambiente*

A empresa prioriza o desenvolvimento tecnológico e existe uma forte preocupação com o ambiente ecológico, no sentido de desenvolver produtos que não afetem adversamente a natureza, atendendo, assim, sua missão básica. Por sua condição, de liderança de mercado e ausência de concorrentes efetivos, observa-se uma postura de harmonia nos ambientes em que atua. Tal harmonia pode ser observada inclusive nas suas instalações onde limpeza e

arrumação, incluindo uma decoração cuidadosa, tornam o ambiente físico adequado, agradável, e motivador para a realização do trabalho.

#### *Dimensão 2B: Natureza do Espaço*

O pressuposto básico da organização com relação a natureza do espaço, parece ser o de utilização do mesmo como símbolo de relacionamento igualitário. Tal inferência encontra-se baseada nas características semelhantes das diversas áreas administrativas e fabris, utilização de refeitório único para toda a empresa com sistema de “bandejão”, o qual é respeitado independente do nível hierárquico. Preocupação com a estética e a ergonomia.

#### *Dimensão 3: Natureza da Natureza Humana*

A constatação de que os homens são basicamente “bons” contribuiu positivamente para o sucesso da realização do trabalho. Pois foi devido ao comprometimento dos empregados com os objetivos do programa, e apesar de todas as pressões contrárias, função basicamente da concorrência de vários projetos, que o processo pode ser concluído.

#### *Dimensão 4: Natureza da Atividade Humana*

Observa-se uma forte orientação proativa do homem frente ao seu ambiente, evidenciada pela posição e atuação da empresa no mercado em que atua e pela quantidade de projetos conduzidos simultaneamente. O quadro de funcionários, por sua vez, se caracteriza por ser relativamente jovem.

## 4.6 EMPRESA D

Empresa multinacional japonesa, no Brasil desde 1972, atua no setor eletrônico, é líder no seu segmento.

A decisão pela implantação das normas ISO série 9000 teve como objetivo um desejo de melhoria da qualidade, além de ir ao encontro de uma recomendação da matriz neste sentido.

Já havia passado por uma tentativa prévia de implantação das normas ISO série 9000, por ocasião da contratação da consultoria. O trabalho foi realizado através de grupos multifuncionais contendo em média quatro integrantes. Grupos bastante heterogêneos em formação técnica e faixa etária. O trabalho ficou sob responsabilidade da área da qualidade já existente na empresa, tornando-se prioritário frente às demais atribuições.

### 4.6.1 Características observáveis:

#### *Estruturais:*

Empresa em fase de crescimento. Clara definição da estrutura organizacional, organograma definido e de conhecimento de todos. Hierarquia bem definida e respeitada, porém com pouco poder de decisão e autoridade. Níveis gerenciais possuem dificuldade em impor autoridade, sentida, principalmente, no momento de se fazer cumprir o cronograma previamente elaborado e acordado entre todos. Alta administração bastante participativa e comprometida com os resultados. Em uma ocasião ministramos um curso de dois dias sobre

as normas ISO série 9000 para o presidente e seus 5 diretores, nas dependências da própria empresa, e ficamos surpresos com a participação efetiva e ausência de interrupções. Há forte conscientização para a qualidade. A organização administrativa é bastante informal, baseada em conceitos e valores individuais. Desafios profissionais são lançados como ponto de honra em relação ao desenvolvimento humano e individual, ficando as relações trabalhistas algumas vezes em segundo plano. Como exemplo podemos citar: horas extras são solicitadas aos chefes e supervisores sem nenhuma remuneração e reivindicações de funcionários visando um maior conforto não são encaradas com muita seriedade. Por outro lado existe um grande sentido de igualdade e justiça. Não existe grande resistência a implantação de mudanças, principalmente no que se refere a melhoria da qualidade.

#### *Físicos:*

Escritórios despojados, bem dimensionados, não há muita separação entre áreas. Gerentes não têm salas próprias ou divisórias para separar o seu local dos demais. A limpeza, respeito ao meio ambiente e a natureza são valores individuais importantes, que se refletem no dia-a-dia da empresa. Observa-se a existência de jardins internos de estilo japonês, e um grande cuidado com os jardins externos, incluindo uma preocupação com a seleção e escolha das plantas, de modo que haja, durante todos os meses do ano, pelo menos um espécime florido. Utilização de salas informais para reuniões, decoradas com vários símbolos da cultura japonesa. Restaurante, estilo “bandejão”, único para todos e com mesas comunitárias. O horário das refeições é respeitado, bem como a fila. Em várias ocasiões, observamos o diretor industrial no meio da fila junto aos demais funcionários, e depois sentar-se a mesa, sem provocar nenhum constrangimento nos que já estavam sentados.

#### *Comportamentais:*

Grande parte dos funcionários de origem japonesa, e com mais de 10 anos de trabalho na instituição. Nível médio de formação dos funcionários bastante baixo (segundo grau), para este ramo de atividade. É visível o orgulho de ser funcionário da empresa, observado pelo modo respeitoso com que os funcionários se referem a empresa nos momentos informais. Observa-se, também, um grande respeito aos mais velhos e uma predisposição para o ouvir. Durante as reuniões de trabalho com os diferentes grupos era comum expormos o nosso ponto de vista e por mais que eles discordassem, primeiro eles ouviam tudo que tínhamos a dizer, para depois argumentarem. Valores espirituais, que são os princípios básicos da doutrina do budismo, são amplamente difundidos entre os funcionários. Como por exemplo, a cerimônia de homenagem aos mortos e o culto para enriquecer os valores humanos e espirituais de cada um, realizados uma vez por mês. Durante as reuniões de trabalho é servido aos participantes chá, preparado ao estilo oriental, café e água. Na área fabril todos utilizam o mesmo uniforme, do diretor ao funcionário comum.

#### 4.6.2 Pressupostos Culturais Inibidores:

##### *Dimensão 4: Natureza da Atividade Humana*

As dificuldades apresentadas pela grande maioria dos funcionários em expor seus pontos de vista, associada a uma subjugação natural possibilita-nos inferir numa posição extremamente reativa do homem frente ao seu ambiente. Tal tese pode ser reforçada pela grande ausência de iniciativa observada. O quadro de funcionários, também, se caracteriza por ser relativamente antigo, mais de 10 anos de trabalho.

##### *Dimensão 5: Natureza do Relacionamento Humano*

A informalidade da estrutura organizacional e a dificuldade em impor autoridade permitem-

nos inferir que a os relacionamentos organizacionais possam estar estruturados de modo paternalista. A ausência de autoridade se constituiu num grande obstáculo à implantação do sistema da qualidade. Por outro lado, a preocupação com o bem-estar de todos e o sentimento de igualdade e justiça existente permitem inferir que os relacionamentos humanos estejam estruturados de modo colateral.

#### 4.6.3 Pressupostos Culturais Facilitadores:

##### *Dimensão 1: Relacionamento da Organização com o Ambiente*

A missão e valores da empresa são amplamente difundidos e compreendidos por todos os funcionários. Existe um comprometimento efetivo da alta administração para com os objetivos propostos. Apesar da empresa sofrer influência direta dos ambientes econômico e tecnológico, principalmente, a sua liderança de mercado possibilita uma postura de harmonia frente a estes ambientes. Tal inferência também é reforçada pela preocupação com a natureza e meio ambiente.

##### *Dimensão 2: Natureza da Realidade e Verdade*

A forte influência dos valores espirituais no processo de gestão da empresa nos permitem inferir que o pressuposto básico da organização sobre o que é verdadeiro esteja alicerçado em princípios religiosos. Tal tese se reflete na facilidade de acesso da consultoria com a empresa e em uma predisposição para ouvir demonstrada pela grande maioria dos funcionários.

A valorização do ser humano, o sentido de igualdade e justiça, e a busca de consenso entre os integrantes dos grupos, são alguns dos elementos que permitem inferir que a realidade pertence ao domínio social.

#### *Dimensão 2A: Natureza do Tempo*

A preocupação demonstrada pela alta administração da empresa pela implantação de um sistema da qualidade que seja eficaz, e não meramente a busca de um certificado, serve para demonstrar a preocupação em se manter competitivo, evidenciando, assim, uma orientação de foco para o futuro.

#### *Dimensão 2B: Natureza do Espaço*

Escritórios bem dimensionados, convivência de gerentes e funcionários no mesmo ambiente, utilização de salas de reuniões simples, decoração despojada em toda a empresa, restaurante único, são alguns dos exemplos que servem para evidenciar a utilização do espaço como símbolo de relacionamento igualitário.

#### *Dimensão 3: Natureza da Natureza Humana*

A percepção de que os homens são basicamente “bons” contribuiu positivamente na consecução dos trabalhos, o que pode ser observado pelo empenho e dedicação de todos. Uma vez orientados demonstraram grande força de vontade no sentido de atingir os objetivos propostos superando, assim, a falta de qualificação de uma parcela significativa dos envolvidos diretamente com o processo.

## 4.7 EMPRESA E

Empresa nacional familiar, criada em 1973, prestadora de serviços, líder no seu segmento.

A adoção das normas ISO série 9000 foi resultante da iniciativa de seus donos no sentido de melhorar a qualidade dos serviços já prestados, ao mesmo tempo em que tal certificado promoveria uma diferenciação da empresa no mercado, uma vez que nenhum de seus concorrentes o possuem.

A empresa de consultoria foi pioneira para a realização deste trabalho, nesta empresa. O processo de implantação contou com a formação de grupos multifuncionais, possuindo em média três integrantes. Grupos bastante heterogêneos em conhecimentos e homogêneos em faixa etária. A empresa nomeou um membro da própria administração para a coordenação dos trabalhos.

### 4.7.1 Características observáveis:

#### *Estruturais:*

Empresa tradicional com estilo de administração fortemente centralizado na personalidade do fundador, que tem princípios e conceitos bastante claros e objetivos, porém não se encontram totalmente difundidos, como pode ser observado durante uma reunião presenciada por nós, onde, apesar do fundador não possuir cargo executivo, ele convocou todo pessoal com algum nível hierárquico para questionar uma determinada medida operacional, uma vez que esta estaria indo contra os princípios da empresa. Empresa hoje

administrada pela segunda geração constituída por mulheres. Empresa passando por um processo de profissionalização da sua gestão, tendo contratado dois profissionais para atuarem em posições chave, gerente comercial e operacional, os quais não se encontram, ainda, totalmente integrados na empresa. Ocupa uma posição estável no mercado em que atua sendo considerada como empresa exemplo. Participação e acompanhamento direto da alta administração durante o processo de implantação das normas ISO. A coordenação interna foi feita por uma das donas da empresa, e o fato desta ocupar a mesma sala da outra facilitou em muito o fluxo de informações. Quadro de funcionários relativamente jovem, em média 30 anos.

*Físicos:*

Observa-se uma preocupação com a estética dos escritórios, através da disposição dos móveis, iluminação, utilização de plantas, vasos com flores e música, em vários ambientes da área administrativa. A sala de reuniões também conta com sofás e poltronas. Nas áreas operacionais há uma preocupação constante com a limpeza e arrumação dos ambientes. Reuniões realizadas de modo bastante informal estando sempre disponível refrigerantes, água mineral, café e biscoitos, muitas vezes ainda tínhamos balas e chocolates. Toaletes femininos dotados de ducha. Refeitório único mas nem sempre utilizado por todos, várias foram as vezes em que fomos almoçar fora da empresa. Áreas de estacionamento diferenciadas, integrantes da alta administração utilizam uma garagem coberta, enquanto os demais funcionários estacionam em área aberta.

*Comportamentais:*

Empresa onde a figura do “dono” é bastante respeitada, em uma determinada ocasião um gerente da empresa chegou radiante a uma reunião de trabalho da ISO, por ter tido a

oportunidade de apresentar um projeto ao fundador e este ter sido aprovado e elogiado. Os valores e o compromisso com os clientes da empresa são facilmente entendidos e aceitos por todos. O baixo nível de escolaridade dos funcionários administrativos, em média primeiro grau, faz com que poucas pessoas tenham condições de desenvolver a documentação necessária para a implantação das normas ISO. A concorrência com outras prioridades é constante, função do número de funcionários ser também bastante reduzido. Funcionários de confiança apostam no sucesso e estão entusiasmados com o processo da qualidade, pois vêem nele uma chance de crescimento pessoal e profissional. Relacionamentos pessoais e profissionais convivem simultaneamente. É frequente o encontro de funcionários fora do ambiente de trabalho e mesmo dentro da empresa muitas vezes as conversas recaem sobre assuntos pessoais. Bastante informalidade no modo de trabalhar, é comum o uso de apelidos e diminutivos, em todos os níveis hierárquicos. O vestuário utilizado também é bastante informal, sendo comum observarmos as “donas” de calças jeans.

#### 4.7.2 Pressupostos Culturais Inibidores:

##### *Dimensão 1: Relacionamento da Organização com o Ambiente*

O processo de transição que a empresa está passando é responsável por grande parte dos conflitos internos, pois a missão e valores da empresa ainda não se encontram totalmente sedimentados na segunda geração, tornando difícil a passagem dos mesmos para os demais funcionários.

##### *Dimensão 2: Natureza da Realidade e da Verdade*

A presença, ainda importante dos “donos” na gestão da empresa, somada às constantes interferências do fundador permitem inferir que os pressupostos básicos da organização sobre a natureza da verdade estejam sedimentados na revelação por autoridades.

#### *Dimensão 2B: Natureza do Espaço*

Nas instalações pertencentes aos “donos” da empresa há todo um critério de decoração e conforto diferenciado dos demais funcionários, demonstrando claramente seu status e poder. Reforçando este tese observamos, também, a existência de vagas específicas no estacionamento.

#### 4.7.3 Pressupostos Culturais Facilitadores:

##### *Dimensão 1: Relacionamento da Organização com o Ambiente*

A empresa sofre basicamente a influência do ambiente econômico na condução de seus negócios. A preocupação com a satisfação do cliente, a organização e limpeza das instalações permitem-nos inferir que a posição adotada frente aos seus ambientes relevantes seja o de uma busca pela harmonia.

##### *Dimensão 2: Natureza da Realidade e da Verdade*

Empresa relativamente jovem, em processo de definição de seus critérios de verificação e indicadores de desempenho tendo como subsídio o sucesso alcançado até hoje, o que nos

permite inferir que a realidade pertença ao domínio físico.

#### *Dimensão 2A: Natureza do Tempo*

A busca pela profissionalização de sua gestão associada a uma preocupação em implantar um sistema da qualidade segundo as normas ISO série 9000, num mercado em que não há esta preocupação, demonstra claramente uma forte orientação para o futuro.

#### *Dimensão 3: Natureza da Natureza Humana*

A consciência de que os homens são basicamente “bons”, estando comprometidos com os objetivos propostos, foi um fator extremamente positivo durante processo de implantação do sistema da qualidade. O grupo selecionado para desenvolver a documentação do sistema superou várias dificuldades estruturais para atingir os objetivos propostos.

#### *Dimensão 4: Natureza da Atividade Humana*

O entusiasmo demonstrado para a execução dos trabalhos possibilita inferir que a posição adequada do homem agir frente ao seu ambiente contemple uma orientação para o fazer. Tal tese pode ser reforçada pela disponibilidade de alguns integrantes da alta administração no sentido de atingir os objetivos propostos no processo mesmo com todas as dificuldades de capacitação, de recursos e de logística apresentados pela empresa, e pela idade média ser relativamente baixa.

### *Dimensão 5: Natureza dos Relacionamentos Humanos*

Não existe uma separação clara entre o que é pessoal e o que é profissional. Como consequência observamos um alto grau de informalidade no modo de trabalho. Esta questão se transforma em característica positiva considerando-se o baixo número de funcionários da empresa. Os relacionamentos humanos, passam assim a ter uma característica linear, baseados na tradição, ou seja, histórico anterior da empresa. Já os relacionamentos organizacionais apresentam uma forte componente paternalista, resultante da gestão familiar desde a sua fundação.

## 4.8 EMPRESA F

Empresa multinacional americana, no Brasil desde 1947, atua no setor financeiro, é uma das líderes no seu segmento.

A busca pelo certificado segundo as normas ISO série 9000 visou a criação de um diferencial no segmento em que atua, com fins preponderantemente mercadológicos.

Por ocasião da contratação da consultoria, a empresa já havia passado por uma tentativa frustrada com outra consultoria. O trabalho foi realizado por grupos multifuncionais, contando em média com quatro integrantes. Grupos de trabalho bastante homogêneos em conhecimentos e idade. A empresa nomeou um representante em tempo integral para a coordenação do projeto, bem como disponibilizou uma equipe de apoio aos grupos de trabalho.

#### 4.8.1 Características observáveis:

##### *Estruturais:*

É significativo o crescimento nos últimos anos e os resultados financeiros têm sido ótimos desde o começo da gestão do atual presidente. Existe uma grande preocupação com resultados e imagem externa, esta última comprovada através da forte atuação junto à comunidade onde atua. São vários os eventos, principalmente culturais, sob seu patrocínio. A visão de resultados é de curtíssimo prazo, pela própria característica do mercado financeiro. Em uma das primeiras reuniões com a alta administração, para discussão do processo de implantação das normas e elaboração de uma plano de ação, uma das maiores dificuldades foi convencê-los do prazo necessário para desenvolvimento e implantação do sistema de garantia da qualidade, estimado em no mínimo sete meses. Comprometimento efetivo da alta administração durante todo o processo de implantação das normas, verificado através de um acompanhamento periódico do estágio de desenvolvimento dos trabalhos. Alto grau de profissionalismo com delegação de responsabilidades e autoridades de fato, como por exemplo a autonomia do coordenador interno em adequar a política e os objetivos da qualidade à necessidade da norma, em agendar eventos externos com os vários grupos de trabalho, e em fornecer os recursos necessários. Vários projetos participativos em todos os níveis da empresa, como o de avaliação de desempenho o qual é feito em conjunto entre o subordinado e a chefia. Investe nas pessoas e sabe reconhecer os valores humanos que dispõe, o programa de desenvolvimento de pessoal e o plano de trainees são reconhecidamente um dos melhores no seu segmento de atuação, bem como o programa voltado para a qualidade de vida. Uma das atividades recentes, deste programa, foram as olimpíadas que contaram com significativa participação dos funcionários. Na abertura deste evento funcionários e familiares, liderados pelo presidente e diretores, devidamente uniformizados, realizaram um passeio ciclístico. Como parte deste programa também foi

instituído o café da manhã, com vários tipos de frutas, sucos, pães e frios onde o funcionário paga o que consumir, e uma academia de ginástica dentro das próprias instalações, de livre acesso.

*Físicos:*

Empresa preocupada com a estética das áreas administrativas e operacionais, o que pode ser observado pelo cuidado na escolha do mobiliário, utilização de divisórias baixas, decoração esmerada, plantas e quadros. Departamento objeto da certificação totalmente reestruturado, com móveis e equipamentos novos, o projeto levou em consideração a otimização, funcionalidade e aspectos ergonômicos. Empresa “espalhada” por vários prédios. Áreas de contato com o público planejadas de modo a solidificar a imagem da empresa no mercado, como empresa séria, preocupada com a qualidade de seus produtos e em prestar um bom atendimento. Existe restaurante único, com várias opções de cardápio, incluindo opção dietética e vegetariana, além de uma variedade de sobremesas e bebidas, sendo entretanto, facultativo sua utilização.

*Comportamentais:*

Facilidade de acesso nos relacionamentos em todos os níveis da empresa, são poucas as salas individuais, e mesmo assim sempre de portas abertas. Não é muito sentida a distância diretoria/demais funcionários, a forma usual de tratamento é pelo primeiro nome. Grande respeito e apreço de todos pelo presidente e demais diretores. Funcionários na grande maioria com formação acadêmica e faixa etária média relativamente baixa. Existe um forte senso de equipe. Funcionários altamente motivados e comprometidos com o objetivo definido, vários foram os finais-de-semana dedicados ao desenvolvimento do trabalho. Em

um determinado momento, perto do término do trabalho, observamos inclusive alguns funcionários que não estavam escalados para trabalhar no final-de-semana serem voluntários para auxiliarem seus colegas. Observamos, também, uma grande facilidade de realizar trabalhos em grupo, sentida, principalmente na delegação de tarefas dentro do próprio grupo e respeito pela opinião e participação dos colegas.

#### 4.8.2 Pressupostos Culturais Inibidores

##### *Dimensão 2A: Natureza do Tempo*

A visão de curtíssimo prazo é típico do ramo de atuação desta empresa caracterizando uma orientação de foco voltada para o presente. Tal característica é extremamente negativa para processos de implantação de sistemas da qualidade, onde os resultados são observados mais a longo prazo.

#### 4.8.3 Pressupostos Culturais Facilitadores

##### *Dimensão 1: Relacionamento da Organização com o Ambiente*

O crescimento apresentado nos últimos anos, serviu para reforçar a missão e objetivos da empresa para todos os funcionários. O comprometimento efetivo da alta administração foi um estímulo constante durante o processo de implantação das normas ISO série 9000. Por outro lado a visão de curto prazo aliada a metas extremamente ambiciosas fez com que a empresa desenvolvesse uma postura de dominação e controle junto aos mercados em que

atua. Tal postura foi positiva na medida em que viabilizou a delegação de autoridades e os recursos necessários.

### *Dimensão 2: Natureza da Realidade e da Verdade*

A característica do negócio e a preocupação com resultados fazem com que o critério de verificação do que é verdadeiro esteja estruturado de modo pragmático, promovendo uma maior delegação de autoridades e responsabilidades.

A definição clara dos objetivos e metas a serem alcançadas, aliados ao ramo de atuação, mercado financeiro, permitem-nos inferir que a realidade pertença ao domínio físico, ou seja, determinada através de critérios objetivos.

### *Dimensão 2B: Natureza do Espaço*

A preocupação com a estética das diversas áreas, bem como a utilização de divisórias baixas demonstram a preocupação em utilizar o espaço disponível de modo igualitário. Tal postura se reflete na utilização de espaço comum entre funcionários e chefias, cabendo somente aos níveis hierárquicos superiores a utilização de salas individuais, mesmo assim com divisórias de vidro e portas sempre abertas.

### *Dimensão 3: Natureza da Natureza Humana*

O comprometimento efetivo da alta administração, delegando responsabilidades e autoridades bem como fornecendo todos os recursos necessários pressupõe um

entendimento de que os homens sejam basicamente “bons”. Tal postura foi reforçada na prática pelo sucesso alcançado no desenvolvimento dos trabalhos.

#### *Dimensão 4: Natureza da Atividade Humana*

Os objetivos claramente definidos e colocados como desafio pessoal foram os grandes responsáveis por promover uma orientação extremamente voltada para o fazer. O fato da equipe ser extremamente jovem e bastante homogênea em conhecimentos técnicos serve para reforçar este pressuposto.

#### *Dimensão 5: Natureza dos Relacionamentos Humanos*

O alto grau de profissionalismo associado a uma delegação de responsabilidades e autoridades de fato possibilitam inferir que os relacionamentos organizacionais estejam estruturados de modo participativo. A grande integração entre todos os participantes dos diversos grupos de trabalho, a facilidade de trabalhar em equipe e o sentimento de igualdade existente na empresa possibilitam inferir que os relacionamentos humanos estejam estruturados de modo colateral.

## 4.9 EMPRESA G

Empresa nacional, criada em 1925, atua no setor financeiro, uma das líderes no seu segmento.

A decisão pela implantação das normas ISO série 9000 partiu da alta administração da

empresa, como consequência da veiculação na imprensa, de que empresas concorrentes já estariam em busca do certificado.

O trabalho de consultoria realizado foi pioneiro dentro desta empresa e contou com a formação de vários grupos multifuncionais contendo em média sete integrantes. Grupos bastante heterogêneos em formação técnica e faixa etária. A empresa nomeou um representante para a coordenação do projeto, bem como disponibilizou um grupo de apoio aos trabalhos realizados pelos grupos.

#### 4.9.1 Características observáveis:

##### *Estruturais:*

Empresa familiar, onde a figura do “dono” é muito forte. Estrutura organizacional altamente informal. Não existem organogramas na empresa. São frequentes as mudanças da estrutura organizacional. A rotatividade no nível gerencial é sentida como oportunidade de crescimento profissional, apesar de na grande maioria das vezes não haver uma preparação prévia do profissional para o novo cargo. Autoridades e responsabilidades não se encontram claramente definidas. Critérios de aprovação de recursos bastante difuso, a burocracia é grande para solicitação de cópias e praticamente inexistente quando a reprodução é feita utilizando-se serviço gráfico, mesmo que o custo final seja superior. Grande é o número de controles para garantir a segurança e eficácia dos processos operacionais, existe um sistema de avaliação bastante rígido e reconhecidamente, também, ineficaz, pois não soluciona os problemas, simplesmente aponta os erros. Excessivo é o número de regras a serem seguidas. Empresa pertencente a um grupo de várias outras empresas. Existe um compromisso de compra de produtos e serviços das demais empresas do grupo, mesmo que

o custo seja maior. Observa-se, entretanto, uma busca, ainda tímida, de fornecedores externos, principalmente quando a empresa do grupo não atende às necessidades satisfatoriamente, quanto a prazos e características do produto ou serviço oferecido.

#### *Físicos:*

Observa-se uma preocupação com a estética das áreas administrativas e operacionais. Existe um tratamento diferenciado para as áreas de contato direto com o público. Forte é a preocupação com a questão da segurança, principalmente com os membros da diretoria. Em uma determinada ocasião foi solicitado para descermos do elevador, pois o elevador em que nos encontrávamos tinha sido solicitado, pelo interfone, para levar um determinado integrante da diretoria ao estacionamento, e quando a porta abrisse, o mesmo deveria estar vazio. Os integrantes da alta administração da empresa, se encontram, também, permanentemente na companhia de seguranças. É comum observarmos seguranças nas áreas comuns e de acesso, tipo recepção, halls de elevadores e estacionamento. Estacionamentos privativos somente para determinados níveis hierárquicos, os demais funcionários pagam a vaga de garagem como se fosse um estacionamento comercial.

#### *Comportamentais:*

Forte influência do fundador, que apesar de não possuir cargo operacional, frequenta a empresa e informalmente emite pareceres. Estrutura hierárquica bastante rígida. É grande a distância entre a diretoria e demais funcionários, sentida principalmente pela diferenciação de benefícios, status e poder. Forte preocupação com a questão da sensibilização para o processo de implantação das normas ISO série 9000 em todos os níveis da organização. O curso, que inicialmente é ministrado somente para os integrantes dos grupos de trabalho (aproximadamente 40 pessoas), nesta empresa contou com a participação de mais de 130

peças. A sensibilização para o processo envolveu não somente a questão do treinamento, como a elaboração e distribuição de brindes caracterizando as diversas etapas do trabalho. Tais brindes, por sua vez, passaram a ser motivo de orgulho para quem recebeu e cobiçados por toda a entidade. Vários foram os projetos que começaram e nunca acabaram na história da empresa, portanto o processo ISO teve algumas resistências iniciais, principalmente quanto a sua seriedade. Existe uma certa ociosidade na grande maioria das áreas. Funcionários bastante heterogêneos quanto ao grau de formação e faixa etária. Dificuldades em trabalhar em grupo, observada, principalmente, pelas discussões internas e pela delegação das tarefas.

#### 4.9.2 Pressupostos Culturais Inibidores:

##### *Dimensão 1: Relacionamento da Organização com o Ambiente*

A falta de uma definição da missão e objetivos da empresa aliados à ausência de uma definição clara de responsabilidades e autoridades e ao efetivo comprometimento da alta administração, são responsáveis pela dificuldade na condução do projeto, pois o mesmo envolve diferentes áreas dentro da empresa. A posição de dominação e controle frente a seus ambientes relevantes é evidenciada pela forte atuação no seu mercado de atuação, pelo estabelecimento de metas extremamente ambiciosas e um rígido sistema de controle.

##### *Dimensão 2: Natureza da Realidade e da Verdade*

A forte presença do fundador aliado a um grande distanciamento da diretoria e demais funcionários, fazem com que as decisões tomadas nesses níveis não sejam questionadas. O poder dos demais níveis hierárquicos também se faz sentir em toda a estrutura

organizacional. Tais condições nos permitem inferir que a verdade seja revelada por autoridades.

A falta de uma definição clara de responsabilidades e autoridades, a indefinição da missão e objetivos são alguns dos responsáveis pelo excesso de reuniões existentes na empresa, as quais buscam a validação através de consensos e participação de todos os envolvidos. Tal situação possibilita inferir que a realidade pertença ao domínio social.

#### *Dimensão 2A: Natureza do Tempo*

A visão de curto prazo é uma das características principais deste segmento de negócios e é uma das grandes responsáveis pela orientação do foco para o presente. Reforçando esta tese observamos que a decisão de implantação de um sistema da qualidade só se tornou possível a partir da veiculação na imprensa que outros concorrentes estavam em busca do certificado segundo as normas ISO série 9000.

#### *Dimensão 2B: Natureza do Espaço*

É grande o distanciamento entre a diretoria e os demais funcionários, demonstrado pela utilização de áreas totalmente segregadas e pelo critério de segurança extremamente rígido que cerca os integrantes da diretoria. Como por exemplo a utilização de elevadores para integrantes da diretoria e seus seguranças de modo privativo, mesmo que para tal seja solicitado a outros funcionários, e eventualmente clientes, que saiam do elevador. Integrantes das diretorias, também possuem estacionamentos privativos em detrimento dos demais funcionários. Tais observações nos permitem inferir que o espaço possa ser utilizado como símbolo de status e poder.

### *Dimensão 3: Natureza da Natureza Humana*

O excessivo número de controles estabelecidos, sobre os processos e funcionários, como forma de garantir a eficácia dos processos operacionais pressupõe que os homens sejam de natureza basicamente má. Alguns destes controles são extremamente questionáveis, promovendo um clima de insatisfação e insegurança generalizado.

### *Dimensão 4: Natureza da Atividade Humana*

São vários os fatores que levam os funcionários a adotarem uma postura reativa frente ao seu ambiente. O coordenador interno designado pela alta administração para a coordenação dos trabalhos locais enfrenta sérias dificuldades para vencer a inércia da maior parte dos funcionários. Vários foram os projetos já iniciados que não foram concluídos, e que exigiram tempo e dedicação. Adicione-se a isto o rígido sistema de controle e temos a justificativa pela grande resistência a mudanças.

### *Dimensão 5: Natureza dos Relacionamentos Humanos*

A forte influência do fundador e a rigidez da hierarquia fazem com que os relacionamentos organizacionais estejam estruturados de forma autocrática e os relacionamentos humanos de modo linear, ou seja, baseados na estrutura hierárquica. A informalidade e a alta rotatividade de pessoal nos níveis gerenciais, gerando um clima de incerteza, foi um dos complicadores do processo de implantação de um sistema da qualidade de modo estruturado.

#### 4.9.3 Pressupostos Culturais Facilitadores:

##### *Dimensão 3: Natureza da Natureza Humana*

Parece um tanto quanto contraditório, mas ao mesmo tempo em que a empresa considera os homens basicamente maus, ela acredita que eles possam ser mutáveis e aperfeiçoáveis, o que pode ser evidenciado pelo alto número de treinamentos realizados tanto interna como externamente.

#### 4.10 EMPRESA H

Empresa estatal, criada em 1937, atua no setor financeiro, é uma das líderes no seu segmento.

O certificado segundo as normas ISO 9000 representa uma grande vantagem competitiva no seu mercado de atuação. Principalmente devido as perspectivas de atuação também no exterior.

O trabalho realizado pela consultoria foi pioneiro dentro desta empresa. A metodologia utilizada foi a constituição de vários grupos multifuncionais de trabalho, contando em média com cinco integrantes, para o desenvolvimento da documentação necessária para atender aos requisitos da norma. Grupos de trabalho bastante heterogêneos em formação técnica e faixa etária. A empresa nomeou um representante da administração como responsável pelo projeto de implantação. Infra-estrutura de apoio aos grupos de trabalho bastante precária, com dificuldades na obtenção de recursos materiais e humanos.

#### 4.10.1 Características observáveis:

##### *Estruturais:*

Empresa tem apresentado significativo crescimento nos últimos anos, principalmente na gestão do atual presidente, iniciada a 5 anos atrás. É grande a preocupação com a melhoria da qualidade e otimização dos processos, o que pode ser observado, por exemplo, pelo serviço de ouvidoria, criação de um sistema de indicadores, realização de pesquisas periódicas para avaliação do grau de satisfação dos clientes frente aos diversos serviços prestados e criação de conselhos de clientes, de fornecedores e cafés da manhã com funcionários para discussões de problemas e propostas de melhorias. A missão da empresa parece ser claramente entendida por todos. É forte a atuação na sociedade na qual está inserida, sendo desenvolvidos vários projetos junto a comunidade, como por exemplo: a recuperação de prédios históricos, e o patrocínio de diversas atividades culturais, reunindo eventos musicais, cênicos e esportivos. Empresa bastante inovadora, é pioneira em vários serviços dentro do seu estado. Estrutura organizacional formal coloca o cliente no seu centro. Empresa passando por um processo de reestruturação organizacional, o qual prevê uma redução significativa no seu quadro de funcionários.

##### *Físicos:*

Instalações bastante precárias, não há um cuidado com a estética dos ambientes. Exceção feita as áreas de contato com o público e, principalmente, a área objeto da certificação ISO. Esta última foi totalmente revista, através de uma nova programação visual, quanto a sinalizações, uso de cores no piso e paredes, utilização de móveis levando em consideração aspectos ergonômicos e utilização de uniformes. O fluxo operacional, também, foi analisado

de modo a possibilitar um lay-out mais otimizado e uma adequação dos equipamentos. A limpeza e a arrumação, de modo geral, são um tanto quanto deficientes. Toaletes femininos dotados com ducha. Não há controle rígido sobre a identificação de visitantes. Segurança bastante modesta.

#### *Comportamentais:*

Observa-se uma forte preocupação com o ser humano. É grande o respeito ao presidente e o reconhecimento ao seu trabalho realizado. Este é o primeiro presidente a concluir o mandato (de 4 anos) em 15 anos de história. Grande ênfase aos eventos sociais dentro da organização. Em uma determinada ocasião participamos de um almoço de comemoração aos aniversariantes do mês, de uma das áreas da empresa, o curioso é que o almoço, feito por um buffet contratado, foi realizado no próprio escritório, no intervalo entre às 12:00 hs e às 14:30 hs. Alto grau de informalidade, observado na facilidade de comunicação e nos relacionamentos entre os diferentes níveis hierárquicos. Uma das etapas do desenvolvimento dos trabalhos consistiu na apresentação e validação da documentação do sistema pela alta administração da empresa, nestas reuniões além dos representantes da direção, participavam o grupo responsável pela elaboração da documentação e a consultoria, a facilidade na defesa do trabalho e exposição dos pontos de vista de ambos os lados era bastante evidente, culminando com a elaboração de um trabalho de consenso. Espírito bastante participativo. É comum a utilização de roupas informais em todos os níveis da organização. Existe um respeito ao horário de expediente, gozo de férias e licenças prêmio. Funcionários com nível de formação bastante baixo. É grande o número de treinamentos realizados pela empresa, os quais fazem parte de um programa estruturado de desenvolvimento de pessoal.

#### 4.10.2 Pressupostos Culturais Inibidores:

#### *Dimensão 4: Natureza da Atividade Humana*

A estabilidade do quadro de funcionários e a característica de gestão de uma empresa pública são responsáveis por gerarem uma orientação extremamente reativa na grande maioria de seus funcionários. Hoje, depois das várias reestruturações sofridas observa-se um conjunto de pessoas, ainda minoritários, de modo extremamente proativo, os quais são responsáveis por boa parte da criatividade e inovação de vários projetos desenvolvidos pela empresa. A obrigatoriedade da admissão por concurso público, se constitui em condição extremamente negativa pois limita o nível de qualificação dos funcionários.

#### 4.10.3 Pressupostos Culturais Facilitadores:

##### *Dimensão 1: Relacionamento da Organização com o Ambiente*

A forte consciência do seu papel básico na sociedade, aliada a uma definição clara dos objetivos e da missão da empresa, servem para congregar os esforços na direção desejada. Vários são os projetos desenvolvidos junto à comunidade. A busca pela harmonia é facilmente observada pelo processo de reestruturação que a empresa tem passado nos últimos anos visando a sua adequação a nova realidade de mercado, já sendo possível observar alguns resultados positivos.

##### *Dimensão 2: Natureza da Realidade e da Verdade*

A importância dada ao ser humano, à sua contribuição no processo e a busca de consenso, permitem-nos inferir que os pressupostos básicos da organização sobre a realidade

pertencem ao domínio social, ou seja verificadas somente através de consensos. Já o critério de verificação da verdade parece ser determinado por processos racionais e legais. Esta tese pode ser sustentada pela gestão da empresa de modo compartilhado, sistema de sala única para a alta administração, facilidade de comunicação e acesso entre os diferentes níveis organizacionais.

#### *Dimensão 2A: Natureza do Tempo*

É visível a orientação do foco para o futuro. A empresa mudou consideravelmente nestes últimos 5 anos, e mais reestruturações são previstas de modo a se manter competitiva frente as mudanças ocorridas no mercado financeiro, no cenário nacional.

#### *Dimensão 2B: Natureza do Espaço*

A utilização do espaço como símbolo de relacionamento igualitário pode ser evidenciada pela simplicidade das instalações e ausências de privilégios para os níveis hierárquicos superiores. Gerentes e funcionários convivem no mesmo espaço sem utilização de divisórias, provocando uma grande facilidade de acesso e comunicação.

#### *Dimensão 3: Natureza da Natureza Humana*

A preocupação com o ser humano e suas necessidades básicas, observado pelo respeito com que as questões pessoais são tratadas, somadas a democracia do processo de participação nos trabalhos nos permitem inferir numa forte tendência em considerar os homens como sendo de natureza boa.

*Dimensão 5: Natureza dos Relacionamentos Humanos*

A informalidade e a facilidade de comunicação e acesso entre os diferentes níveis organizacionais facilitou bastante a execução dos trabalhos. O sistema de administração de modo compartilhado entre os dirigentes de todas as áreas é um forte indício da estruturação de modo participativo no que se refere aos relacionamentos organizacionais. Outro exemplo, a tal tese, é a abertura dada a todos os integrantes dos grupos de trabalho a manifestarem suas opiniões e participarem na tomada de decisões durante a condução do processo.

A preocupação com o ser humano, a facilidade de acesso e comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos aliados à realização de vários eventos sociais internos à organização permitem-nos inferir que os relacionamentos humanos possam estar estruturados de modo colateral.

## 5 - CONCLUSÃO

A identificação de pressupostos culturais facilitadores ou inibidores ao processo de implantação da ISO/TQM requereu, em primeiro lugar a escolha de um modelo cultural de referência (vide 2.5), em segundo lugar a identificação dos pressupostos subjacentes aos princípios da qualidade (vide 3.3), em terceiro lugar uma leitura destes pressupostos em empresas que estão passando por estes processos, e em quarto uma análise comparativa dos resultados encontrados. O resultado desta análise será apresentado a seguir.

A análise comparativa das oito empresas da amostra possibilitou observar-mos uma coincidência, entre elas, quanto a existência de pressupostos culturais facilitadores e inibidores na implantação de um sistema de garantia da qualidade baseado nas normas ISO série 9000. Entretanto, convém mencionar que é o conjunto de pressupostos, e os seus inter-relacionamentos, que possibilitam caracterizar as empresas estudadas como mais ou menos difíceis.

Os pressupostos culturais facilitadores são, por sua vez, na sua grande maioria, coincidentes com os pressupostos culturais identificados na ISO e no TQM (vide 3.3) :

- Dimensão 1 : Relacionamento da organização com o ambiente: a importância de uma identidade bem definida e de conhecimento de todos e uma postura de harmonia frente aos seus ambientes relevantes;
- Dimensão 2 : Natureza da realidade e verdade: a realidade como pertencente ao domínio físico e a verdade determinada através de método científico;
- Dimensão 2A : Natureza do tempo: uma orientação para o futuro;
- Dimensão 2B : Natureza do espaço: a utilização do espaço como forma de representar

- relacionamento igualitário;
- Dimensão 3 : Natureza da natureza humana: a consideração dos homens como seres bons, mutáveis e aperfeiçoáveis;
  - Dimensão 4 : Natureza da atividade humana: a importância de uma postura proativa;
  - Dimensão 5 : Natureza dos relacionamentos humanos: a utilização do poder de modo participativo.

O estudo das oito empresas frente aos seus pressupostos culturais facilitadores e inibidores possibilitou a elaboração dos quadros 5 e 6.

A postura de harmonia frente aos seus ambientes relevantes, a realidade como pertencente ao domínio físico, a verdade determinada através da tradição/religião ou de modo pragmático, a orientação do foco para o futuro, o uso do espaço como modo de representar relacionamento igualitário, o entendimento dos homens como sendo de natureza boa, a postura humana proativa e a estruturação dos relacionamentos organizacionais de modo participativo foram pressupostos culturais identificados, tão somente, como facilitadores.

Por outro lado, a realidade como pertencente ao domínio individual, a verdade determinada através da revelação por autoridade, a orientação do foco para o presente, a utilização do espaço como modo de representar status e poder; a consideração que os homens podem ser neutros ou maus, a postura reativa, os relacionamentos humanos estruturados de modo individual, e os relacionamentos organizacionais estruturados de modo autocrático, foram pressupostos culturais identificados como inibidores.

Alguns pressupostos culturais podem ser considerados inibidores ou facilitadores simultaneamente, ou em empresas diferentes, o que poderíamos estar atribuindo como característica do próprio negócio ou até função do inter-relacionamento com outros pressupostos. A empresa A é um exemplo da primeira afirmação onde a postura de

QUADRO 5 : PRESSUPOSTOS CULTURAIS FACILITADORES

<b>EMPRESAS</b>									
<b>DIMENSÕES CULTURAIS</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>
<b>DIM 01</b>	IDENTIDADE		O.K.	O.K.	O.K.		O.K.		O.K.
	POSTURA	DOMINAÇÃO E CONTROLE	HARMONIA	HARMONIA	HARMONIA	HARMONIA	DOMINAÇÃO E CONTROLE		HARMONIA
<b>DIM 02</b>	REALIDADE	FÍSICA	FÍSICA		SOCIAL	FÍSICA	FÍSICA		SOCIAL
	VERDADE				TRADIÇÃO / RELIGIOSO		PRAGMÁTICO		RACIONAL / LEGAL
<b>DIM 02-A</b>	DIREÇÃO FOCO	FUTURO			FUTURO	FUTURO			FUTURO
<b>DIM 02-B</b>	USO DO ESPAÇO			IGUALITÁRIO	IGUALITÁRIO		IGUALITÁRIO		IGUALITÁRIO
<b>DIM 03</b>	NATUREZA HUMANA		BONS	BONS	BONS	BONS	BONS	MUTÁVEIS E APERFEIÇOÁV.	BONS
<b>DIM 04</b>	POSTURA HUMANA	PROATIVA		PROATIVA		PROATIVA	PROATIVA		
<b>DIM 05</b>	RELACION. HUMANO					LINEAR	COLATERAL		COLATERAL
	RELACION. ORGANIZAC.					PATERNALISTA	PARTICIPATIVO		PARTICIPATIVO

QUADRO 6 : PRESSUPOSTOS CULTURAIS INIBIDORES

<b>EMPRESAS</b>									
<b>DIMENSÕES CULTURAIS</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>
<b>DIM 01</b>	IDENTIDADE	O.K.				O.K.		O.K.	
	POSTURA	DOMINAÇÃO E CONTROLE						DOMINAÇÃO E CONTROLE	
<b>DIM 02</b>	REALIDADE			INDIVIDUAL				SOCIAL	
	VERDADE	RACIONAL / LEGAL	REVELADA POR AUTORIDADE	REVELADA POR AUTORIDADE		REVELADA POR AUTORIDADE		REVELADA POR AUTORIDADE	
<b>DIM 02-A</b>	DIREÇÃO FOCO		PRESENTE	PRESENTE			PRESENTE	PRESENTE	
<b>DIM 02-B</b>	USO DO ESPAÇO	STATUS E PODER	STATUS E PODER			STATUS E PODER		STATUS E PODER	
<b>DIM 03</b>	NATUREZA HUMANA	NEUTROS						MAUS	
<b>DIM 04</b>	POSTURA HUMANA		REATIVA		REATIVA			REATIVA	REATIVA
<b>DIM 05</b>	RELACION. HUMANO	INDIVIDUAL	INDIVIDUAL	INDIVIDUAL	COLATERAL			LINEAR	
	RELACION. ORGANIZAC.	AUTOCRÁTICO	AUTOCRÁTICO	AUTOCRÁTICO	PATERNALISTA			AUTOCRÁTICO	

dominação e controle da empresa frente ao seu ambiente (dimensão 1), função das características do próprio negócio, assume um aspecto inibidor a medida em que gera uma forte pressão por resultados ao mesmo tempo que esta pressão também pode ser considerada como aspecto facilitador pois impulsiona a realização do trabalho. Por outro lado, este mesmo pressuposto, na empresa F, assume uma característica extremamente positiva, se considerarmos a sua interação com as demais dimensões.

A análise dos quadros 5 e 6 permitem-nos inferir que:

- empresas que possuem uma postura de harmonia frente aos seus ambientes relevantes (B,C,D,E,H) tendem a considerar os homens como sendo de natureza boa, estas mesmas empresas, com exceção a empresa E, também, apresentam um claro entendimento da sua identidade básica;
- empresas que consideram os homens como bons (B,C,D,E,F,H) tendem a considerar a utilização do espaço como símbolo de relacionamentos igualitários (C,D,F,H);
- em três das empresas pesquisadas (A,E,G) a ausência de uma definição clara quanto a sua identidade básica, constituiu-se em aspecto inibidor ao processo de implantação da ISO;
- a postura de dominação e controle frente aos ambientes relevantes pode assumir tanto um aspecto facilitador como o observado nas empresas A e F como um aspecto inibidor como o observado nas empresas A e G;
- empresas que possuem a verdade determinada através da revelação por autoridades (B,C,E,G), tendem a utilizar o espaço como símbolo de status e poder (B,E,G) e possuírem uma orientação de foco para o presente (B,C,G);
- empresas que possuem os relacionamentos organizacionais estruturados de modo autocrático (A,B,C,G) tendem a considerar a verdade como determinada através da revelação por autoridades (B,C,G);
- empresas que apresentam uma postura proativa do homem frente ao seu ambiente (A,C,E,F) tendem a considerar os homens como sendo de natureza boa (C,E,F);

A análise dos pressupostos culturais e suas inter-relações, bem como o grau de coincidência com os pressupostos implícitos nos princípios da qualidade, possibilitou classificarmos as empresas estudadas quanto a facilidade de implantação de um sistema baseado nas normas ISO série 9000, chegando-se a seguinte hierarquia:

- 1<sup>a</sup> Empresa F
- 2<sup>a</sup> Empresa H
- 3<sup>a</sup> Empresa E
- 4<sup>a</sup> Empresa C
- 5<sup>a</sup> Empresa D
- 6<sup>a</sup> Empresa A
- 7<sup>a</sup> Empresa B
- 8<sup>a</sup> Empresa G

Na empresa F, apesar da postura adotada frente aos seus ambientes relevantes ser de dominação e controle, a verdade ser determinada de modo pragmático e possuir uma forte orientação do foco para o presente, pressupostos estes que divergem daqueles identificados nos princípios da qualidade, foi a empresa que apresentou maior facilidade durante o processo de implantação.

No lado oposto encontramos a empresa G, onde a única coincidência com os pressupostos culturais implícitos nos princípios da qualidade ocorre na dimensão 3, pois considera os homens como sendo mutáveis e aperfeiçoáveis.

Na empresa H a postura extremamente reativa frente a natureza da natureza humana (dimensão 4), foi responsável por classificarmos esta empresa como a segunda em facilidade de implantação.

A realidade como pertencente ao domínio físico, a postura extremamente proativa e o fato dos relacionamentos organizacionais estarem estruturados de modo paternalista como pressupostos facilitadores da empresa E foram responsáveis por classificarmos esta empresa em terceiro lugar.

A orientação extremamente proativa e a clara definição da identidade da empresa C foram os principais pressupostos considerados para a classificarmos em quarto lugar em detrimento da empresa D.

A percepção dos homens como seres bons, o entendimento da sua identidade, associado a determinação da realidade e verdade como pressupostos facilitadores foram responsáveis por classificarmos a empresa D em quinto lugar.

A forte orientação proativa do homem agir frente ao seu ambiente e a direção do foco para o futuro, foram os pressupostos culturais considerados para classificarmos a empresa A em sexto lugar em detrimento da empresa B.

Neste estudo pudemos verificar que algumas dimensões culturais, quando coincidentes com os pressupostos culturais implícitos nos princípios da qualidade, são mais relevantes do que outras em um processo de implantação de um sistema de garantia da qualidade baseado nas normas ISO série 9000. Poderíamos, então, propor a seguinte hierarquia:

- Dimensão 5 : Na forma como os relacionamentos organizacionais estão estruturados;
- Dimensão 4 : Na postura adotada pelo homem;
- Dimensão 3 : Na percepção da natureza humana;
- Dimensão 2A : Na orientação do foco;

- Dimensão 1 : Na percepção da identidade da empresa e postura frente aos seus ambientes relevantes;
- Dimensão 2 : Na determinação da realidade e verdade;
- Dimensão 2B: No uso do espaço como símbolo.

As conclusões apresentadas, neste estudo, dada a possibilidade de generalizarmos o seu resultado para outras empresas, pode ser de grande auxílio para aqueles que estão empenhados na implantação de sistemas voltados para a qualidade, principalmente no que se refere a definição da estratégia de implantação e na priorização dos trabalhos. A síntese das características facilitadoras e inibidoras observadas, apresentadas no Anexo 1, podem ser úteis, também, para uma percepção preliminar dos pressupostos culturais de uma organização.

## SUMMARY

The purpose of this work is to investigate whether there are cultural assumptions acting as facilitators and/or inhibitors in the activities of organizations which are engaged in the implementation of quality systems based on the certification process as defined by ISO 9000 standards, and having in mind that a successful implementation of such systems not only depends on technical aspects but also requires the practice of specific behavior patterns.

We have used the concept of organizational culture proposed by Edgar Schein in which the culture of a group is defined as a “pattern of basic assumptions that a group learn when they have to solve their problems of external adjustment or internal integration, a pattern which has functioned well enough to be deemed valid, and therefore to be taught to the new members of the group as the correct way to see, think and feel with relation to such problems”. We have also used the model suggested for understanding in which culture is considered as having three distinct levels consisting of a set of artifacts, values and basic assumptions. We have then made an analysis of the cultural assumptions underlying the principles of ISO 9000 and TQM (Total Quality Management). For the analysis of TQM we have referred to the criteria of excellence for the Quality National Award as well as Deming and Juran principles.

At the same time, for an average period of ten months, we have surveyed all the facilitating and/or inhibiting characteristics of eight companies which are in process of certification according to ISO 9000 standards. Such study was carried out together with the consulting and assistance jobs we have rendered to the above mentioned companies for the implementation of ISO standards. The sample being considered includes national and

multinational companies, industries, and service companies of several segments.

In a comparative analysis of the eight companies above mentioned we observed a coincidence among them with regard to the existence of cultural assumptions acting as facilitators and/or inhibitors of the process. The facilitators are also, in great part, the same as those under the ISO 9000 and TQM principles. In addition, this study has led us to suggest that a hierarchy should be made according to the status of importance of these cultural assumptions in processes of such nature. However, considering the sample diversity, it has to be emphasized that the results obtained suggest the possibility of generalization to other sort of companies, although the sample studied does not permit statistical validation of such results.

# ANEXO 1 - SÍNTESE DAS CARACTERÍSTICAS FACILITADORAS E INIBIDORAS OBSERVADAS

## DIMENSÃO 1 - Relacionamento de Organização com o Ambiente

<b>POSTURA</b>	
<b>Dominação e Controle (i/f)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte pressão por resultados (A-i/f)*</li> <li>- Característica do negócio (A-i/f)</li> <li>- Visão de curso prazo (F-f)</li> <li>- Metas ambiciosas (F-f,G-i)</li> <li>- Delegação de autoridade (F-f)</li> <li>- Disponibilidade de recursos (F-f)</li> <li>- Forte atuação no mercado (G-i)</li> <li>- Rígido sistema de controle (G-i)</li> </ul>
<b>Harmonia (f)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reestruturação competitiva (B, H)</li> <li>- Preocupação com ambiente ecológico (C, D)</li> <li>- Preocupação com instalações (C)</li> <li>- Liderança de mercado (C, D)</li> <li>- Limpeza e arrumação (C, E)</li> <li>- Preocupação com satisfação do cliente (E)</li> <li>- Atuação junto a comunidade (H)</li> </ul>

\* As letras maiúsculas entre parêntesis indicam a empresa, e as minúsculas indicam se o aspecto é inibidor (i) ou facilitador (f).

<b>IDENTIDADE</b>	
Inibidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconhecimento da Missão (A, E, G)</li> <li>- Falta de definição de Prioridades (A,G)</li> <li>- Falta de comprometimento da Alta Administração (A, G)</li> </ul>
Facilitador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento da Missão (B, C, D, F, H)</li> <li>- Comprometimento efetivo da Alta Administração (D, F)</li> <li>- Consciência de seu papel na sociedade (H)</li> </ul>

## DIMENSÃO 2 - Natureza da Realidade e Verdade

<b>REALIDADE</b>	
Física (f)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ramo de atuação (A, B, F)</li> <li>- Definição objetivos (A, F)</li> <li>- Critérios de verificação (A, E)</li> <li>- Disputa de mercado (B)</li> <li>- Processo de mudança (B)</li> <li>- Empresa jovem (E)</li> <li>- Indicadores de desempenho (E)</li> </ul>
Individual (i)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Medo” do chefe (C)</li> <li>- Personalidade da alta administração (C)</li> <li>- Empresa pequena (C)</li> </ul>

## DIMENSÃO 2 - Natureza da Realidade e Verdade

<b>REALIDADE</b>	
Social (i/f)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuição de todos (H-f)</li> <li>- Valorização do Ser Humano (D-f, H-f)</li> <li>- Sentido de Igualdade, Justiça (D-f)</li> <li>- Busca de consenso (D-f)</li> </ul>
Social (i/f)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indefinição Missão/Valores (G-f)</li> <li>- Ausência de Responsabilidade e Autoridade (G-i)</li> <li>- Número excessivo de reuniões (G-i)</li> </ul>

<b>VERDADE</b>	
Processos Racionais Legais (i/f)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de Responsabilidade e Autoridade (A-i)</li> <li>- Validação com chefe (A-i)</li> <li>- Gestão compartilhada (H-f)</li> <li>- Facilidade de comunicação (H-f)</li> <li>- Facilidade de acesso (H-f)</li> </ul>
Revelados por Autoridades (i)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixo poder de decisão (B)</li> <li>- Dependência do presidente (B)</li> <li>- Distanciamento Diretoria-Funcionários (C, G)</li> <li>- Centralização de decisões do presidente (C)</li> <li>- Presença dos “donos” (E, G)</li> <li>- Poder da hierarquia (G)</li> </ul>

<b>VERDADE</b>	
Tradição Religiosos (f)	- Valores espirituais (D) - Facilidade de acesso (D) - Predisposição para ouvir (D)
Pragmática (f)	- Dinâmica dos negócios (F) - Preocupação com resultados (F) - Delegação de Autoridade/Responsabilidade (F)

#### DIMENSÃO 2A - Natureza do Tempo

Futuro (f)	- Lançamento de novos produtos (A) - Reestruturações competitivas (A, H) - Relevância do processo da qualidade (D, A, E) - Busca de maior competitividade (D) - Busca de maior profissionalização (E)
Presente (i)	- Busca de equilíbrio financeiro imediato (B) - Falta de comprometimento efetivo (C) - Ausência de definição de prioridades (C) - ISO por solicitação externa (C, G) - Coordenador com pouco poder de decisão (C) - Liderança de mercado (C) - Visão de curso prazo (F, G)

## DIMENSÃO 2B - Natureza do espaço

Status e Poder (i)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características das Instalações (A, B, E)</li> <li>- Refeitórios distintos (A, B)</li> <li>- Descaso em geral (A)</li> <li>- Estacionamento privativo (B, E, G)</li> <li>- Distanciamento Diretoria-Funcionários (G)</li> <li>- Critério de Segurança (G)</li> </ul>
Igualitário (f)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características das Instalações (C, D, F, H)</li> <li>- Refeitório único (C, D)</li> <li>- Preocupação com estética (C, F)</li> </ul>
Igualitário (f)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupação com ergonomia (C)</li> <li>- Decoração despojada (D, H)</li> </ul>

## DIMENSÃO 3 - Natureza da Natureza Humana

Bons (f)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempenho dos grupos (B, C, D, F)</li> <li>- Comprometimento com objetivos, pelos grupos de trabalho (C, D, E)</li> <li>- Supera falta de qualificação (D)</li> <li>- Supera dificuldades estruturais (E)</li> <li>- Delegação de Responsabilidades / Autoridades (F)</li> <li>- Comprometimento da Alta Administração (F)</li> <li>- Disponibilização de recursos (F)</li> <li>- Respeito questões pessoais (H)</li> <li>- Democracia do processo de participação nos trabalhos (H)</li> </ul>
-------------	---

## DIMENSÃO 3 - Natureza da Natureza Humana

Maus (i)	- Excessivo número de controles (G) - Excessivo número de regras (G)
Neutros (i)	- Resistência Velada (A) - Jogo de interesses (A)
Mutáveis Aperfeiçoáveis (f)	- Investimento em Treinamento (G)

## DIMENSÃO 4 - Natureza da Atividade Humana

Proativa (f)	- Características do Negócio (A) - Vários projetos simultâneos (A, C) - Posição de Mercado (C) - Quadro de funcionários novos (C, E, F) - Entusiasmo (E) - Superação de obstáculos (E) - Desafio pessoal (F) - Tecnicamente homogênea (F)
-----------------	--

## DIMENSÃO 4 - Natureza da Atividade Humana

Reativa (i)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de iniciativa (B, D)</li> <li>- Subordinação ao inevitável (B)</li> <li>- Quadro de funcionários antigos (B, D)</li> <li>- Subjugação à autoridade (D)</li> <li>- Dificuldade em expor (D)</li> <li>- Projetos fracassados (G)</li> <li>- Resistência à mudanças (G)</li> <li>- Rígido sistema de controle (G)</li> <li>- Condição de estabilidade (H)</li> <li>- Baixo nível de qualificação (H)</li> </ul>
----------------	---

## DIMENSÃO 5 - Natureza dos Relacionamentos Humanos

<b>RELACIONAMENTO HUMANO</b>	
Individual (i)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade de trabalhar em grupo (A, C)</li> <li>- Existência de heróis (A)</li> <li>- Disputa pelo poder (A, B)</li> <li>- Cortes de pessoal (B)</li> </ul>

## DIMENSÃO 5 - Natureza dos Relacionamentos Humanos

<b>RELACIONAMENTO HUMANO</b>	
Colateral (i/f)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores pessoais &gt; Valores profissional (D-i)</li> <li>- Preocupação com bem-estar (D-i, H-f)</li> <li>- Sentimento de igualdade e justiça (D-i, F-f)</li> <li>- Integração dos grupos (F-f)</li> <li>- Facilidade de trabalhar em grupo (F-f)</li> <li>- Facilidade de acesso (H-f)</li> <li>- Facilidade de comunicação (H-f)</li> <li>- Eventos sociais (H-f)</li> </ul>
Linear (i/f)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informalidade (E-f)</li> <li>- Pessoal = Profissional (E-f)</li> <li>- Empresa pequena (E-f)</li> <li>- Influência do fundador (G-i)</li> <li>- Rigidez da hierarquia (G-i)</li> </ul>

<b>RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL</b>	
Autocrático (i)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rigidez da estrutura organizacional (A, B, G)</li> <li>- Número excessivo de cargos (A)</li> <li>- Centralização do poder (B, C)</li> <li>- Distanciamento demais funcionários (C)</li> <li>- Forte influência do fundador (G)</li> </ul>

<b>RELACIONAMENTO ORGANIZACIONAL</b>	
Paternalista (i/f)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Informalidade (D-i)</li><li>- Dificuldade em impor autoridade (D-i)</li><li>- Gestão familiar (E-f)</li></ul>
Participativo (f)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Profissionalismo (F)</li><li>- Delegação Autoridade / Responsabilidade (F)</li><li>- Facilidade de comunicação (H)</li><li>- Facilidade de acesso (H)</li><li>- Administração compartilhada (H)</li></ul>

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Barney, Jay B., *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?*, *Academy of Management Review*, 1986.
- (2) Buzzel, Robert D., Gale, Bradley T., *O Impacto das Estratégias de Mercado no Resultado das Empresas*, Editora Pioneira, 1991.
- (3) Chatman, Jennifer A., e Jehn, Karen A., *Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How different can you be?* *Academy of Management Journal* 1994, Vol.37, Nº3, 522-553.
- (4) Corrigan, James P., *Is ISO 9000 the path to TQM*, *Quality Progress*, May/1994.
- (5) De Cicco, Francesco, *ISO 9000 e Outras Exigências da Europa*, *Controle da Qualidade*, Abril/1994.
- (6) Deal, Terrence E., e Kennedy, Allan A., *Corporate Cultures, The Rites and Rituals of Corporate Life*, *Macmillan Executive Summary Program* Vol.3 Nº 9 9/87.
- (7) Deming, William E., *Qualidade a Revolução da Administração*, Editora Marques Saraiva, 1990.
- (8) Denison, Daniel R., *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*, LEGIS, 1990.

- (9) Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda, Novo Dicionário da Língua Portuguesa, Editora Nova Fronteira.
- (10) Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - Critérios de Excelência Estado da Arte da Gestão da Qualidade Total, 1995.
- (11) Hampden-Turner, Charles , Creating Corporate Culture, Addison-Wesley, 1992.
- (12) Handy, Charles, Deuses da Administração, 2ª edição, Editora Saraiva, 1994.
- (13) Hoffmann, Silvana C. e Ribeiro Neto, João Batista de M., Cultura e Gestão da Qualidade, Controle da Qualidade, Dezembro/1993.
- (14) Hofstede, Geert, Culture's Consequences, SAGE, 1984.
- (15) Hofstede, G., Nevijen, B., Ohavy, D.D., Sanders, G., Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, Administrative Science Quarterly, 1990.
- (16) ISO 9000 - International Standards for Quality Management 3<sup>rd</sup> edition, 1993.
- (17) ISO 9000 na Zona Franca de Manaus, Controle da Qualidade, Setembro/1993.
- (18) ISO 9000 News, The International Journal of the ISO 9000 Forum, Vol 4, Nº. 1, January/February 1995.
- (19) ISO 9000 Relatório da Gazeta Mercantil, 10 de maio de 1995.

- (20) Juran, J.M., Gryna, F.M., Juran Controle da Qualidade Handbook Vol I, Makron Books, 1991.
- (21) Juran, J.M., Juran na Liderança pela Qualidade, Livraria Pioneira Editora, 1990.
- (22) Juran, J. M., Juran Planejando para a Qualidade, Editora Pioneira, 1990.
- (23) Juran, J.M., The Upcoming Century of Quality, Quality Progress, August/1994.
- (24) Kanter, Rosabeth Moss, When Giants Learn How to Dance, Harvard Business Review, 1990.
- (25) Kilmann, Ralph H., Gerenciando sem Recorrer a Soluções Paliativas, Qualitymark Editora, 1991.
- (26) Knudson, Harry R. Ph.D., Como Utilizar a Cultura Organizacional para Realizar as Mudanças Necessárias em sua Empresa, Seminário Internacional, Março/1993.
- (27) Kotter, John P., e Heskett, James L., A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial, Makron Books, 1994.
- (28) Lead Assessor Course, David Hutchins International, 1994.
- (29) Maranhão, Mauriti, ISO Série 9000 - Manual de Implementação, Qualitymark Editora, 1993.
- (30) Marash, Stanley A., e Marquardt, Donald W., Quality, Standards, and Free Trade, Quality Progress, May/1994.

- (31) Merron, Keith A., Creating TQM Organizations, Quality Progress, January/1994.
- (32) Nakhai, Behnam e Neves, João S., The Deming, Baldrige and European Quality Awards, Quality Progress, April/1994.
- (33) Nelson Reed E.,Phd, Cultura Organizacional -Como Avaliar e Gerenciar para o Sucesso Empresarial (Seminário Internacional), Abril/1994.
- (34) Quality Progress Editorial Staff, Recollections about Deming, Quality Progress, March/1994.
- (35) Ribeiro, Arnaldo P., Certificação: Reconhecimento do “passaporte” brasileiro, Controle da Qualidade, Outubro/1994.
- (36) Rothery, Brian, ISO 9000, Makron Books, 1993.
- (37) Schein, Edgar, Organizational Culture and Leadership, First Edition, Jossey-Bass, 1991.
- (38) Schein, Edgar, Organizational Culture and Leadership, Second Edition, Jossey-Bass, 1992.
- (39) Scherkenbach, William W., O Caminho de Deming para a Qualidade e a Produtividade, Qualitymark Editora, 1991.
- (40) Senge, Peter M., A Quinta Disciplina, 9ª edição, Editora Best Seller, 1990.

- (41) Stratton, Brad, A Few Words About the Last Word, Quality Progress, October/1993.
- (42) Stratton, Brad, Gone But Never Forgotten, Quality Progress, March/1994.
- (43) Walton, Mary, Método Deming na Prática, Editora Campus, 1992.

## NORMAS E LEIS

- (44) Lei 8248/91 - Decreto Nº 792 de Abril/1993 - Diário Oficial da União de 5 de abril de 1993, seção I, págs. 4301 a 4304.
- (45) NBR ISO 9000/1994 - Gestão da Qualidade e Normas de Garantia da Qualidade - Diretrizes para seleção e uso.
- (46) NBR ISO 9001/1994 - Sistema da Qualidade - Modelo para garantia da qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados.
- (47) NBR ISO 9002/1994 - Sistemas da Qualidade - Modelo para garantia da qualidade em produção, instalação e serviços associados.
- (48) NBR ISO 9003/1994 - Sistema da Qualidade - Modelo para garantia da qualidade em inspeção e ensaios finais.
- (49) NBR ISO 9004-1/1994 - Gestão da Qualidade e Elementos do Sistema da Qualidade, Parte 1: Diretrizes.