

Um estudo de caso sobre o processo de mudança organizacional através da certificação ISO 9001 em uma empresa familiar do sul de Minas Gerais.

Adílio René Almeida Miranda (UFLA) adilioadm@yahoo.com.br

Maria Ângela Nascimento Gomes (UFLA) angelag@ufla.br

Francisco Carlos Gomes (UFLA) fcgomes@ufla.br

Marcelo Silva Oliveira (UFLA) marcelo.oliveira@ufla.br

Resumo

A certificação de qualidade ISO 9001 além de um diferencial no ambiente competitivo é um pré-requisito para sua permanência, trazendo em si uma mudança em torno das práticas organizacionais. Nessa perspectiva, este trabalho de caráter qualitativo pretende investigar como o processo de certificação ISO 9001 influencia a mudança organizacional, considerando aspectos culturais de uma empresa familiar. Os resultados apontam para o fato de que a certificação acarreta mudanças significativas no ambiente de trabalho. De acordo com os funcionários e com a administração da empresa essas mudanças são primordiais, contudo, há também mudanças negativas e resistências quanto à inserção de uma cultura de qualidade.

Palavras chave: Mudança organizacional, Gestão da qualidade, Certificação ISO 9001.

1. Introdução

A certificação ISO 9001 está consolidada no Brasil e no mundo como um diferencial competitivo, passando a ser uma exigência em muitos casos, constituindo-se algumas vezes em uma cadeia formada desde os fornecedores.

Nesse contexto de sistema de certificação de gestão, as empresas familiares se vêem frente a um desafio, que é o de conseguir equilibrar as relações da empresa e da família. O mais correto seria a separação entre a propriedade e a gestão, evidenciando-se assim um processo de profissionalização da empresa, sendo a ISO uma das ferramentas.

Buscou-se neste trabalho investigar como o processo de certificação ISO 9001 influencia a mudança organizacional, considerando aspectos culturais de uma empresa familiar. A compreensão das relações que se dão entre os atores sociais e as representações de determinados grupos em relação às mudanças organizacionais além da análise de todo o processo e seu impacto no ambiente interno foram consideradas.

Utilizou-se como método de pesquisa qualitativa o estudo de caso, com entrevistas semi-estruturadas a fim de aprofundar mais nas questões abordadas e facilitar na compreensão da problemática que envolve os elementos interpretados pelos atores sociais bem como seus significados.

Para melhor compreensão deste trabalho, é descrita a empresa familiar e sua importância para a economia nacional e posteriormente, apresentam-se os conceitos de qualidade da norma ISO 9001. Em seguida, aborda-se a mudança organizacional e seus impactos e finalmente, faz-se uma caracterização da empresa a fim de possibilitar uma melhor compreensão do contexto no qual está inserida.

2. A empresa familiar

Há uma forte presença de empresas familiares no Brasil. Contudo, este tipo de empreendimento, por basear-se na maioria das vezes em administração não profissionalizada

não sobrevive por muito tempo. De acordo com Vidigal (1997) apud Grzybovsky (2002), a taxa de fechamento destas empresas é alta. Cerca de metade delas fracassa, quebrando ou sendo vendidas durante a passagem do fundador para a segunda geração, e mais de 30% fracassam da segunda geração para a terceira.

Lodi (1998), cita um trabalho de Donnelley sobre “Empresa Familiar” onde apresenta algumas fraquezas evidentes constatadas quando comparadas às multinacionais, como por exemplo, os conflitos de interesse entre família e empresa, uso indevido de recursos da empresa por membros da família, falta de sistemas de planejamento, resistências à modernização e mudanças, emprego e promoção de parentes por favoritismo dentre outros. Tudo isso acaba dificultando a competitividade e permanência destas empresas no mercado, e para contornar toda esta situação muitas empresas familiares procuram se profissionalizar. Uma das formas de se fazer isto é através da certificação ISO.

Ressalta-se a dificuldade de se conceituar uma empresa familiar, visto que a maioria das empresas tem sua origem na família. Para Veloso (2002), a abrangência da definição de uma empresa familiar acaba por dificultar o levantamento de informações referentes a este tipo de organização. Este autor afirma que há um paradoxo para a definição deste termo: “*são familiares porque têm sua origem ou estão vinculadas a uma mesma família, mas por outro lado, dificilmente conseguem sobreviver a mais de uma geração*”.

De acordo com Lodi (1993) citado por Antoni (2002), considera-se empresa familiar “*como sendo aquela organização empresarial que tem sua origem e sua história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações, ou aquela que mantém membros da família da administração dos negócios, ou seja, empresa que é controlada e/ou administrada por membros de uma mesma família. Não se incluem nessas aquelas em que a família apenas investe o dinheiro (simples investidor) e aquelas em que o fundador não tem herdeiros*”.

Na visão de Donnelley, Lodi (1998) comenta que empresa familiar é aquela que tem laços com a família há pelo menos duas gerações e essa ligação tem uma influência recíproca. O autor ainda fala que se a empresa não tiver herdeiros, não é empresa familiar, ou se a família direcionar seu dinheiro apenas como investidora também não pode ser considerada familiar.

Neste contexto, percebe-se a grande influência que estas organizações exercem no cenário empresarial e as dificuldades encontradas. Dessa forma a condição básica para a sua sobrevivência é a passagem da gestão por um processo de profissionalização, incorporando conceitos e habilidades técnicas administrativas ao cotidiano da empresa.

3. Gestão da Qualidade e a norma ISO 9001

Campos (1990), comenta que o objetivo principal de uma organização é a satisfação de todas as pessoas com as quais está envolvida. Incluem-se então os principais grupos em ordem de importância, como sendo: os consumidores, os empregados, os acionistas e por último seus vizinhos. Para se atingir este objetivo principal é necessário que se atinja também outros objetivos tais como qualidade, custo e atendimento.

Pretende-se abordar neste estudo, o objetivo qualidade, por considerar-se como um dos mais importantes para a organização, uma vez que exerce uma grande influência sobre os outros objetivos. Assim, qualidade pode reduzir custos, aumentar a satisfação dos clientes e aumentar a confiabilidade do produto.

De acordo com Paladini (2004), o conceito de qualidade deve envolver dois elementos: a multiplicidade de itens e o processo evolutivo, ou seja, não se pode definir um conceito que seja estático e que considere elementos isolados. Assim, qualidade pode assumir vários conceitos considerando também várias abordagens.

Para Juran (1993), a qualidade está associada às necessidades do usuário, “*... é a adequação ao uso*”. E esta adequação, segundo ele, se divide em duas direções: características de produto que atendem necessidades de clientes e ausência de deficiências. No que diz respeito à

primeira abordagem, a alta qualidade permite que a empresa aumente a satisfação com o produto, aumente as vendas e torne a empresa mais competitiva. Nota-se aí a preocupação com o cliente, assim, ter qualidade é antecipar-se às suas necessidades. Analisando a segunda direção, a qualidade permite que a empresa reduza a frequência de erros, retrabalho, desperdício, falhas de campo e insatisfação do cliente, sendo o principal efeito a redução de custos.

Crosby(1990) citado por Wood (1995), discute a respeito da qualidade associada à conformidade com especificações, criando a concepção “Defeito Zero”, onde populariza o conceito de fazer certo da primeira vez. Feigenbaun (1988), citado por Wood (1995), deu origem ao conceito de qualidade total. A qualidade seria um compromisso com a excelência, considerando um conjunto de características do produto.

Paladini (2004), coloca que qualidade em relação ao produto significa uma ampla variedade de itens, considerando objetivos de desempenho como custo, confiabilidade, durabilidade.

A gestão da qualidade se estabelece através de dois focos principais: “adequação ao uso” e “satisfação do consumidor”. A qualidade é buscada em todo o processo produtivo, para que o produto também saia dentro das especificações pré-determinadas, influenciando assim no grau de satisfação do cliente.

Ritzman e Krajewski (2004), fazem uma abordagem da qualidade sob a perspectiva do cliente, onde citam várias dimensões definidas como: conformidade às especificações, valor ou grau de perfeição com que o produto ou serviço atende à sua finalidade pretendida a um preço que se está disposto a pagar, adequação ao uso, suporte do produto ou serviço e impressões psicológicas (atmosfera, imagem ou estética).

A forma que se utiliza para demonstrar a qualidade do processo produtivo é a certificação, que é expedida por uma instituição credenciada pelo INMETRO. A certificação ISO foi criada para comprovar o padrão de qualidade de uma empresa, também utilizada como forma de evitar desperdícios, aumentar a produtividade e eficiência e proporcionar um maior nível de organização interna da empresa.

Analisando a certificação ISO 9001, conclui-se que ela diz respeito aos requisitos de garantia de qualidade, incluindo garantia de qualidade em projeto, desenvolvimento, produção instalação, e serviços associados.

Para Arnold (1994), a primeira parte da ISO 9001 abrange a responsabilidade da administração da empresa em direcionar a visão do restante da empresa para o que se está propondo fazer. O papel da administração ou gerência é justamente de delegar as responsabilidades e definir os níveis de autoridade, além de fornecer os recursos e pessoas para desempenho das funções a fim de que o sistema de produção opere com qualidade garantindo a efetividade da organização. É necessário que seja desenvolvida uma política de conscientização e capacitação dos funcionários em torno da implementação da certificação enfocando a compreensão de todos os membros da organização no que tange às ações, registros, controles, verificações, análises e correções acerca de todo o processo.

Uma gestão de qualidade apesar da ênfase ser dada na administração, envolve toda a organização e necessita do comprometimento individual e coletivo em torno das políticas adotadas. É algo que se desenvolve ao longo do tempo, de forma contínua.

Neste contexto, a importância da inclusão e participação dos funcionários se traduz na medida em que se considera que o maior recurso das organizações é seus funcionários ou como colocado por muitos, “colaboradores”. Porém, esta participação na maioria das vezes gera resistências por acarretar também em uma mudança cultural bastante significativa dentro da empresa.

4. Mudança e Cultura Organizacional

Uma organização que pretende conseguir sua certificação de qualidade deve se preocupar também com as pessoas que estarão envolvidas em todo o processo. Para isso, é necessário que haja o comprometimento de todos. De acordo com Paladini (2002), inserir qualidade na cultura da organização é transformar a qualidade em um valor para todos, e convencer de que a mudança gera benefícios.

Ritzman e Krajewski (2004), consideram que o desafio do gerenciamento de qualidade está em conscientizar todos os funcionários quanto à importância da qualidade. Para o desenvolvimento de uma cultura adequada é preciso definir cliente para cada funcionário. Podendo ser interno, quando se tratar dos próprios funcionários sendo que o seu trabalho depende do bom desempenho do outro; e externo, que são as pessoas ou empresas que adquirem o produto ou serviço.

De acordo com Furtado (2003), a mudança pode transformar, modificar, ou torna-se diferente do que era. Isso implica na mudança de valores e práticas do processo decisório nos diferentes níveis da organização ou mesmo na maneira como se organiza o processo de produção de bens ou serviços, envolvendo níveis de autoridade, responsabilidade e controle.

A mudança neste caso pode gerar uma quebra com a própria cultura já arraigada. Fazer com que os indivíduos da organização consigam romper ou modificar os elementos culturais em favor dos objetivos da organização não é tarefa tão fácil, pois trata-se diretamente com os próprios costumes e rotinas da organização a fim de algo novo que poderá trazer grandes benefícios para a empresa.

Para Tavares (1993), as organizações empresariais são um conjunto de interações humanas, que podem apresentar diferentes significados para as relações, constituindo-se uma cultura. Quando há interação entre grupos de pessoas em torno de um objetivo comum identifica-se aí a cultura. Ela ressalta que *“uma cultura estabelece uma identidade”*.

Fleury (1989) apud Paladini (2004), afirma que *“cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação”*.

Segundo Kanaane (1995) citado por Furtado (2003), o conceito de cultura envolve três dimensões: a material que diz respeito ao sistema produtivo, a profissional que envolve o sistema de comunicação e interação dos envolvidos e a ideológica que trata do sistema de valores vigentes na organização.

Fleury (1997), comenta sobre os elementos simbólicos como o comportamento das pessoas, formas de comunicação e interação, os rituais organizacionais expressam alguns valores. E incorpora-se também a dimensão de poder quando se fala no conceito de cultura.

Shrivastava (1985) apud Freitas (1991), ressalta que cultura organizacional é *“um conjunto de produtos concretos através dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Estes produtos incluem: mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistema de valores e normas de comportamento”*.

Schein (1994), conclui que o conceito de cultura pode ser entendido como *“o aprendizado coletivo ou compartilhado que uma unidade social ou qualquer grupo desenvolve enquanto sua capacidade para fazer face ao ambiente externo e lidar com suas questões internas”*.

Com base nestas definições, pode-se assim dizer que a cultura é formada quando há uma interação social, onde os elementos culturais e os significados atribuídos por cada indivíduo, exercem uma certa influência sobre o comportamento destes. Cria-se também uma identidade para o grupo em meio aos valores pertinentes à coletividade onde as práticas e questões levantadas são em função de objetivo em comum.

5. Caracterização da empresa

O laboratório Santa Cecília está situado na cidade de Lavras no sul de Minas Gerais onde começou a desenvolver suas atividades no ano de 1971. Foi fundado por uma equipe de sete médicos e um técnico, porém tempos depois um farmacêutico-bioquímico assumiu a direção do laboratório. Atualmente a empresa se encontra em sua segunda geração com participação direta dos filhos na administração do laboratório.

Desde sua fundação, vivenciou um crescimento bastante significativo, seja em relação ao número de funcionários e clientes ou mesmo na melhora na sua infra-estrutura. Hoje ele conta com três unidades operacionais.

A importância do laboratório na região é comprovada quando se considera o atendimento a uma média de 15 cidades na região do Sul de Minas Gerais, onde são realizados em torno de 4000 exames mensais. Mantém convênios com diversas entidades e órgãos, dentre eles: UNIMED, Bradesco, COFAP, Banco do Brasil, Correios, Caixa Econômica Federal e Batalhão de Polícia.

A administração é feita por três farmacêuticos-bioquímicos, sendo um o pai (proprietário e diretor técnico), e dois filhos (diretores executivo e financeiro). Há também um tio e um primo trabalhando na empresa, além de mais 38 funcionários.

O laboratório está sempre atento às inovações tecnológicas do segmento de análises clínicas. Prioriza investimentos em recursos tecnológicos e científicos. Como evidência a direção se preocupa em disponibilizar continuamente uma infra-estrutura de alto nível para seus clientes e colaboradores, além de investir em contínua atualização científica para toda sua equipe e fortalecer cada vez mais sua competência.

Qualidade para toda a equipe do laboratório Santa Cecília é uma prioridade. E para concretizar todo esse empenho e coroar o diferencial na prestação de serviços de análises clínicas a alta administração decidiu em 2004 buscar efetivamente sua certificação internacional ISO 9001:2000, referência maior em Sistemas de Gestão da Qualidade, sendo sua certificação conseguida em janeiro de 2005.

6. Aspectos Metodológicos

Para a realização deste trabalho utilizou-se com objeto de estudo o Laboratório Santa Cecília localizado no sul de Minas Gerais. Este caracteriza-se por ser uma empresa familiar onde a administração é exercida pelos próprios atores constituintes da família.

A motivação principal deste estudo foi avaliar o impacto que todo o processo de certificação causou no ambiente interno de trabalho, considerando-se as mudanças adotadas e suas respectivas aceitações ou resistências, bem como as relações que se estabeleceram entre os membros da organização em torno da adequação aos padrões exigidos pela norma.

A fim de identificar pontos de subjetividade dos atores sociais envolvidos, optou-se pela pesquisa de caráter qualitativo. De acordo com Triviños (1987), a pesquisa qualitativa é essencialmente descritiva, pois não há preocupação com números, medidas, ou expressões quantitativas, expressando uma visão mais subjetiva dos atores envolvidos. Ainda segundo este autor, a natureza desta pesquisa parte para análise dos resultados de forma indutiva, ou seja, não há hipóteses para se verificar empiricamente. Sendo assim, os significados e a interpretação são frutos da percepção do fenômeno estudado dentro de um contexto.

Godoy (1995), ressalta algumas características básicas que identificam a pesquisa qualitativa. De acordo com o autor, *“Segundo esta perspectiva, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno”*. Ele comenta também, o fato de se ter inicialmente questões amplas a

serem levantadas e no decorrer do estudo estas vão se estreitando ou tomando diferentes caminhos. Destaca-se, além disso, o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente de estudo, evidenciando uma interação entre os atores envolvidos.

Há três tipos bastante utilizados de pesquisa qualitativa que são a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia, Godoy (1995).

No presente trabalho utilizou-se o estudo de caso. Bogdan e Biklen (1994), Triviños (1987) conceituam como sendo uma observação detalhada de um contexto ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico.

Nesta perspectiva, aborda-se o universo da pesquisa com questões aprofundadas onde o exame conjunto de ações em desenvolvimento demonstra os efeitos provocados pela certificação ISO 9001 considerando as mudanças que foram implementadas.

As entrevistas semi-estruturadas fornecem ao entrevistado uma ampla liberdade para respostas, constituindo-se assim em um meio de se obter uma maior riqueza de detalhes. Para Laville e Dionne (1999), as entrevistas semi-estruturadas caracterizam-se por uma série de perguntas abertas onde o entrevistado tem liberdade para responder o que ele quiser. E neste caso, também podem surgir questões de relevância durante a pesquisa que poderão ser acrescentadas e outras consideradas insignificantes retiradas.

No presente estudo, foram entrevistadas pessoas da família ligadas diretamente à administração do laboratório e pessoas que não são da família, mas participam da administração. Foram entrevistados também funcionários que não possuem muito contato com a administração da empresa, mas participaram de todo o processo de certificação ainda que não tenham dedicado tanto esforço.

Pretendeu-se ao entrevistar estas duas esferas de indivíduos da organização realizar um confronto de opiniões a fim de identificar suas principais contribuições para a pesquisa em relação ao mesmo acontecimento.

7. Resultados e Discussão

De acordo com as declarações dadas tanto pelos funcionários de nível operacional quanto pela administração (que compreende alguns funcionários e os proprietários), os resultados demonstram que a certificação ISO 9001 trouxe grandes benefícios para a empresa com mudanças positivas, apesar de acarretar também em mudanças negativas. Além de despertar resistências quanto a sua conscientização, implantação e adequação.

Por compreender um conjunto de normas a serem seguidas, o processo de certificação ISO 9001, permitiu um maior controle dos documentos, e principalmente, a inclusão de indicadores de desempenho que ajudam na tomada de decisão bem como no planejamento de ações corretivas.

Para manter a qualidade, foi formado um grupo de Garantia da Qualidade, com o intuito de realizar uma análise dos dados mensais de desempenho e medir a satisfação dos funcionários através da aplicação de questionários. Com isso, faz-se uma reunião mensal para que possam ser discutidos os resultados e que sejam tomadas as devidas ações corretivas quando se tratar de um resultado não satisfatório.

No que diz respeito às mudanças que ocorreram durante o processo de certificação é apresentado no Quadro 1, as percepções positivas sob a ótica dos funcionários e da administração do laboratório.

De acordo com os funcionários de nível operacional	De acordo com a administração
Organização da empresa	Organização da empresa
Padronização	Padronização
Descentralização de autoridade	Liderança descentralizada

Atendimento interno e externo	Atendimento interno e externo
Exigências de clientes	Exigências dos clientes
Reuniões com o responsável pelo setor	Credibilidade junto aos clientes
Integração da administração com os funcionários	Trabalho em equipe
Confiabilidade	Aumento do número de clientes
Crescimento pessoal	Planejamento
Análise e controle de informações	Tomada de decisão
Acesso à informação	Abertura com os fornecedores e maior qualidade destes
Preocupação e atenção com o cliente	Competência maior dos funcionários
Funcionários mais críticos	Comprometimento dos membros da organização
Funcionários mais exigentes	Motivação no trabalho
Limpeza	Ambiente de trabalho
Reuniões com a administração	Comunicação interna
Abertura para participação dos funcionários	Melhoria contínua
Registro de informações	Mensuração de resultados
	Controle do processo

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 1. Mudanças positivas ocorridas no Laboratório Santa Cecília, sob a ótica dos funcionários e da administração

A análise do quadro 1, demonstra alguns pontos de convergência entre funcionários de nível operacional e pessoas ligadas à administração da empresa em torno das mudanças avaliadas como positivas por estes. Destacam-se dentre eles: uma maior organização da empresa, a padronização dos procedimentos, a descentralização de autoridade, o atendimento interno e externo e, por fim, clientes passaram a ser mais exigentes durante e após a certificação.

Outros pontos também são destacados pelos funcionários como mudanças positivas. São eles: reuniões com o responsável pelo setor e com a administração; maior confiabilidade; crescimento pessoal; maior acesso à informação; registros, análises e controles de informações e maior abertura da administração à participação dos funcionários.

Para a administração da empresa, as mudanças em relação aos clientes foram e estão sendo bastante significativas, nota-se, uma maior satisfação e credibilidade destes além do crescimento em termos numéricos. O impacto sobre os fornecedores também foi percebido, as exigências pela adequação às normas precisaram ser seguidas e estes possibilitaram uma maior abertura em relação ao laboratório.

Mais precisamente dentro da empresa, as mudanças foram as seguintes: melhoria na comunicação interna, ambiente de trabalho mais agradável e controle de todo o processo, desde a coleta à entrega de resultados. A melhoria contínua é considerada como algo de extrema importância e todos na organização devem trabalhar em função disso.

Apesar de serem notáveis as mudanças consideradas positivas pelos quais a organização passou, evidenciam-se também as negativas como pontos a serem melhorados. O Quadro 2 simplifica-as de forma a facilitar a compreensão:

De acordo com os funcionários de nível operacional	De acordo com a administração
Desgaste físico e mental (<i>Stress</i>)	Desgaste físico mental (<i>Stress</i>)
Pressão	Pressão
Dedicação total à empresa durante o processo	Demissão de funcionários

de certificação	
Falta de consideração por parte da empresa da vida pessoal do funcionário	
Excesso de reuniões	
Cobrança	
Aumento no grau de insatisfação em relação ao salário	

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 2. Mudanças negativas corridas no Laboratório Santa Cecília, sob a ótica dos funcionários e da administração

Em relação às mudanças consideradas negativas pelos entrevistados (Quadro 2), percebe-se que há uma concordância a respeito do aumento das cobranças e pressão em favor da adequação e cumprimento das normas. Principalmente quando se fala em participação em reuniões, palestras e treinamentos, sendo realizados após o horário de expediente.

Estes fatores acabaram por criar um ambiente de *strees* no trabalho. Todos os entrevistados mencionaram que o comprometimento deles em torno do objetivo da empresa trouxe um desgaste muito grande.

Ressalta-se também um ponto importante em relação às considerações dos funcionários durante o processo de certificação, a dificuldade de se manter uma boa qualidade de vida no trabalho. De acordo com uma funcionária, “a empresa nos exigia dedicação total e sem recompensas financeiras”. Ela ainda destacou: “e empresa esquecia da nossa vida pessoal”. Contudo, essa mesma funcionária considera que hoje toda essa pressão e as cobranças se acentuaram somente durante o processo de certificação, “agora está tudo mais calmo”.

De acordo com a administração da empresa, a demissão de alguns funcionários durante o processo de certificação caracterizou-se como uma mudança negativa. Este fato ocorreu em virtude da dificuldade de adequação ao novo sistema de qualidade, “eles não se adequaram e pediram demissão”.

Como se sabe, toda mudança gera resistência, ainda mais quando se consideram os funcionários mais antigos de uma empresa. O novo sempre traz uma certa instabilidade emocional ou mesmo medo. Neste contexto, o Quadro 3 traz uma série de resistências sentida pelos funcionários e pela administração.

De acordo com os funcionários de nível operacional	De acordo com a administração
Registrar todos os procedimentos e resultados no papel	Seguir e adotar os procedimentos descritos pela norma
Treinamentos fora do horário de trabalho	Disponibilidade do funcionário para treinamento
Obrigatoriedade em participar das reuniões	Funcionários mais antigos em relação adequação à norma
Trabalhar sob pressão	Excesso de papel para registros
Adequação ao novo sistema (mudar o jeito de fazer)	Uso de EPI (Equipamento de proteção individual) por parte dos funcionários
Muita informação	Adequação ao novo sistema (mudar o jeito de fazer)
Maior preocupação e atenção para não fazer nada errado	Aceitação da nova liderança (em virtude da distribuição de autoridade).
Cobrar dos colegas de trabalho a atenção aos	Vigilância e Cobrança

procedimentos adotados	
------------------------	--

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 3. Resistências que houveram no Laboratório em relação às mudanças, sob a ótica dos funcionários e da administração

Pode-se observar que todas as resistências dizem respeito aos funcionários, e mesmo analisando a opinião da administração percebe-se que as resistências notadas na empresa quanto à certificação são em relação a eles.

Dentre as principais destaca-se a resistência à participação em reuniões, palestras e treinamentos que por sua vez eram realizados após o expediente, já que o laboratório não poderia parar seu atendimento para a realização dos mesmos. A pressão também se constituiu em um elemento de resistência. Como havia prazo para a realização da auditoria, todos da empresa estavam encarregados de realizar sua tarefa específica e sempre havia supervisão durante todo o processo.

A mudança cultural proporcionada pelos formulários e registros, também sofreu algumas dificuldades de aceitação. A partir de então todos os procedimentos, registros e análises deveriam ser anotados em um formulário próprio. Para uma funcionária entrevistada, a maior resistência que ela percebeu foi “*o hábito dos registros*”. Outra citou: “*é difícil trabalhar com tanta informação*”.

Apesar das funcionárias criarem uma certa resistência em trabalhar com tantos registros, elas os consideram como imprescindíveis para o bom andamento da empresa. “*É apenas uma questão de acostumar com isso*” relata uma delas.

Como os funcionários sempre trabalharam muito perto uns dos outros, outro ponto a ser destacado é a dificuldade de aceitação da distribuição de autoridade e liderança que a descentralização da gestão trouxe. Uma pessoa que antes era um colega de trabalho agora passa a ser um líder de setor, causando uma certa confusão entre o lado pessoal e profissional na mente de alguns.

8. Conclusão

Diante do exposto, conclui-se que a certificação apesar de alguns pontos ainda precisarem ser melhorados, foi bem recebida pelos funcionários. Os resultados mostram que é preciso antes de tudo haver uma conscientização dos mesmos acerca da importância da mudança na organização, e da inserção de uma cultura de qualidade no ambiente e trabalho.

Apesar de considerarem excessivo os registros em formulários, eles avaliam como sendo necessário para o controle de todo processo. Um ponto muito importante destacado por eles foi a conscientização da importância da satisfação do cliente. Para eles, e de acordo com a política de qualidade da empresa o foco é sempre no cliente.

Para a diminuição do stress durante o processo de implantação da ISO e conseqüentemente das auditorias, a administração poderia ter considerado mais a vida social de seus empregadores a fim de garantir uma melhor qualidade de vida.

9. Referências Bibliográficas

ANTONI, V. L. A estrutura competitiva da indústria ervateira do Rio Grande do Sul e a influência da empresa familiar na estrutura da indústria. In: *Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito*. 3.ed. Passo Fundo: UFP, 2002. p.141-166.

ARNOLD, K L. *O guia referencial para a ISO 9000*. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 400p.

BOGDAN, R.; BILKEN, S. K. *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora, 1994. 334p.

FLEURY, A. C. C. *Aprendizagem e inovação Organizacional: as experiências de Japão Coréia e Brasil*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997. 237p.

FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991. 140p.

FURTADO, J.M. *Mudança Organizacional: Um estudo de caso na empresa Pivot Equipamentos Agrícolas e Irrigação LTDA*. Monografia (Bacharelado em Administração). Universidade Federal de Lavras. Lavras. 2003. 44p.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo , v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 1995a.

GRZYBOVSKI, D. *O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental*. Passo fundo: UFP, 2002. 184p.

JURAN, J. M. *Juran na liderança pela qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1993. 386p.

LAVILLE,C.; DIONNE, J. *A construção do saber*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. 340p.

LODI, J. B. *A empresa familiar*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.171p.

PALADINI, E. P. *Gestão da Qualidade: teoria e prática*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004. 339p.

RITZMAN, L.P; KRAJEWSKY, L.J. *Administração da produção e operações*. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 431p.

SCHEIN, E. *Coming to a New Awards of Organizational Culture*. Sloan Managment Review, 1994.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

VELOSO, P. V. A pequena e a média empresa familiar no contexto da economia globalizada. In: *Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflito*. 3.ed. Passo Fundo: UFP, 2002. p.91-117.

WOOD J, T. *Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995. 260p.