

56920
01/432

EVANDRO SÉRGIO MARTINS LEITE

CERTIFICAÇÃO ISO 9000 E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL:
O CASO SEBRAE

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Organizações, Mudanças e Gestão Estratégica, para obtenção do título de "Mestre".

Orientador

Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli

BIBLIOTECA CENTRAL

UFLA

N.º CLAS. T 658-4013

LEI

LAVRAS

MINAS GERAIS - BRASIL N.º REGISTRO 56920

DATA 26 / 02 / 04

2003

BIBLIOTECA CENTRAL - UFLA



56920

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da UFLA**

Leite, Evandro Sérgio Martins

**Certificação ISO 9000 e aprendizagem organizacional: o caso
SEBRAE / Evandro Sérgio Martins Leite.. – Lavras : UFLA, 2003.
116 p. : il.**

Orientador: Luiz Marcelo Antonialli.

Dissertação (Mestrado) – UFLA.

Bibliografia.

**1. Certificação ISO. 2. Aprendizagem organizacional. 3. Qualidade total. 4.
SEBRAE. 5. Organizações. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.**

**CDD-658.1
-658.4013**

EVANDRO SÉRGIO MARTINS LEITE

**CERTIFICAÇÃO ISO 9000 E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL:
O CASO SEBRAE**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Organizações, Mudanças e Gestão Estratégica, para obtenção do título de “Mestre”.

APROVADA em 29 de agosto de 2003

Prof. Dr. Marcelo Silva de Oliveira - UFLA

Prof. Dr. Robson Amâncio - UFLA

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luiz Antonialli', written over a horizontal line.

**Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli - UFLA
(Orientador)**

LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL

*À minha esposa, Patrícia e
aos meus filhos, Március,
Gean, Juan e Gabrielly,*

*os verdadeiros motivos deste
Mestrado.*

AGRADECIMENTOS

Com este trabalho cumpre-se a etapa final do Curso de Mestrado em Administração - Programa de Pós-Graduação em Administração, na área de concentração Organizações, Mudanças e Gestão Estratégica, oferecido pela Universidade Federal de Lavras (UFLA), de Lavras, MG.

Agradeço, em especial, a DEUS, pela graça da vida, saúde e disposição para galgar mais este importante degrau no decorrer da existência corpórea.

Aos professores Luiz Marcelo Antonialli, Marcelo Silva de Oliveira e Robson Amâncio, pela força, pela compreensão e sobretudo pela confiança depositada.

Aos demais professores e servidores administrativos do Departamento de Administração e Economia (DAE/UFLA), que muito contribuíram nesta conquista.

A todos os colegas de curso, que propiciaram o cumprimento do mestrado em um ambiente de intensa amizade e total comprometimento. E em especial ao amigo Marcelo Márcio Romaniello.

À diretoria e funcionários do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Mato Grosso do Sul (SEBRAE/MS), pela abertura da instituição e apoio no desenvolvimento desta pesquisa.

À minha esposa Patrícia, pelo apoio e pela grande paciência demonstrada no decorrer do curso.

***“Melhoria contínua é melhor que perfeição tardia”
(Mark Twain)***

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS.....	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT.....	iii
1 INTRODUÇÃO	1
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
2.1 Gestão da qualidade.....	5
2.2 Certificação ISO 9000.....	14
2.3 Aprendizagem organizacional.....	18
2.3.1 Cultura organizacional.....	24
2.3.1.1 Cultura como fenômeno nas organizações.....	25
2.3.1.2 Contexto cultural e subcultural.....	28
2.3.2 Resistências à aprendizagem e luta pelo poder.....	30
2.3.3 Organizações de aprendizagem (OA).....	33
2.3.3.1 Gestão do conhecimento.....	35
2.3.3.2 Construindo a organização que aprende.....	40
2.3.3.3 Estratégias para romper resistências à aprendizagem.....	45
2.3.3.4 Aprender, desaprender e reaprender.....	49
2.3.4 Líder como influenciador na cultura organizacional e na aprendizagem.....	51
2.3.4.1 O novo trabalho e papel do líder nas organizações de aprendizagem.....	52
2.3.4.2 Liderança predominante nas organizações de aprendizagem.....	55
3 METODOLOGIA	57
3.1 Tipo de pesquisa	57
3.2 Objeto de estudo e amostragem.....	60
3.3 Técnicas e instrumentos de coleta e análise dos dados.....	61
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	66
4.1 Sistema SEBRAE Nacional.....	66
4.2 SEBRAE – Mato Grosso do Sul.....	69

4.3 Perfil e percepção dos membros organizacionais do SEBRAE/MS.....	72
4.3.1 Perfil dos membros organizacionais.....	73
4.3.2 Percepção dos entrevistados quanto à certificação ISO 9000 no SEBRAE/MS.....	77
4.3.2.1 Compreensão (conceituação e importância) das normas certificadoras ISO 9000.....	77
4.3.2.2 Comprometimento dos membros organizacionais com as normas ISO 9000.....	81
4.3.2.3 Processo participativo (democratização) pós-certificação ISO 9000	85
4.3.2.4 Capacitação profissional pós-certificação ISO.....	89
4.3.2.5 Liderança entre os membros organizacionais.....	95
4.3.2.6 Relacionamento dos membros organizacionais pós-certificação ISO.....	99
5 CONCLUSÕES.....	104
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108
ANEXOS	112

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ISO	International Organization for Standardization. <i>Do grego isos (igual)</i>
SEBRAE/MS	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Mato Grosso do Sul
OA	Organizações de Aprendizagem
SQC	<i>Statistical Quality Control</i> (Controle Estatístico da Qualidade)
TQC	<i>Total Quality Control</i> (Controle da Qualidade Total)
TQM	<i>Total Quality Management</i> (Gerenciamento da Qualidade Total)
QS 9000	<i>Quality Systems Requirements</i>
BSI	<i>British Standard Institute</i>
BS	Norma ligada à BSI
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
NBR	Norma ligada à ABNT
OCC	Órgão Certificador Credenciado
GAPs	Lacuna entre competência verificada e a meta de competência ideal

RESUMO

LEITE, E. S. M.. **Certificação ISO 9000 e aprendizagem organizacional: o caso Sebrae**. 2003. 116p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras.

Objetivou-se estudar a percepção dos membros organizacionais do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Mato Grosso do Sul – SEBRAE/MS, sediados em Campo Grande, MS, acerca da Certificação ISO implantada naquele órgão desde 1998 e a aprendizagem organizacional. Procurou-se propiciar uma ligação da certificação como fator impulsionador da aprendizagem organizacional. Quanto à metodologia, trata-se de um estudo de caso utilizando-se conjunto os métodos de pesquisa qualitativa e quantitativa. Os dados foram coletados com a aplicação de questionário semi-estruturado, entrevista pessoal, observações diretas e análise documental. Foram identificados os perfis dos 94 colaboradores diretos e questionados 58 colaboradores que se encontravam na organização desde antes a implantação da certificação. Os dados quantitativos foram tabulados e analisados, utilizando-se o *Software SPSS (Statistical Package for the Social Science)*. A percepção dos entrevistados foi positiva com relação à certificação em termos de ligação à aprendizagem organizacional, nos seguintes aspectos: entendimentos com relação aos conceitos e importância da certificação; comprometimento dos membros organizacionais; processo de democratização das decisões e ações; capacitação; liderança e relacionamento interpessoal e com os clientes externos. Conclui-se que a Certificação ISO 9000 junto ao SEBRAE/MS serviu para impulsionar a aprendizagem organizacional e implantação de padrões uniformes no sistema produtivo da organização. Numa abordagem de qualidade total persiste o foco no cliente, parceria com os fornecedores e ênfase na capacitação dos colaboradores internos. Atualmente o órgão não se concentra exclusivamente na manutenção dos padrões estabelecidos no processo de Certificação ISO. Aprendizagem organizacional caracteriza-se por melhorias contínuas. Ficou demonstrado na pesquisa que este enfoque está enraizado nos membros organizacionais, que, buscam não só a manutenção da certificação mas também novos desafios.

Comitê Orientador: Luiz Marcelo Antonialli – UFLA (Orientador) e Marcelo Silva de Oliveira – UFLA (Co-Orientador)

ABSTRACT

LEITE, E. S. M. **ISO 9000 certification and organizational learning: the Sebrae case.** 2003. 116p. Dissertation (Master in Administration) - Universidade Federal de Lavras.

The perception of the organizational members of the Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Mato Grosso do Sul – SEBRAE/MS situated in Campo Grande, MS, about the ISO Certification implanted in that institution since 1998 and the organizational learning was aimed to study. It was sought to provide a link of the certification as a factor stimulator of organizational learning. With relationship to the methodology, it is treated of a case study being used group the methods of qualitative and quantitative research. The data were collected with the applications of semi-structured questionnaires and personal interview, direct observations and documental analysis. The profiles of the 94 direct collaborators and questioned 58 collaborators which have been in the organization since before the implantation of the certification. The quantitative data were tabulated and analyzed, by utilizing *Software SPSS (Statistical Package for the Social Science)*. The perception of the interviewed was positive as regards the certification as in terms of linkage to organizational learning in the following aspects: understandings relative to the concepts and importance of the certification; commitment of the organizational members, process of democratization of the decisions and actions; continuous learning; leadership; and interpersonal relationship and with the foreign clients. It follows that the ISO 9000 Certification together to the SEBRAE/MS served to impulse the organizational learning and e implantation of uniforms standards in the productive system of the organization. And in a approach of total quality persists the focus on the client, partnership with the suppliers and emphasis on the preparation of the inside collaborators. At present, the enterprise does not concentrate upon exclusively on the maintenance of the standards established in the ISO Certification process. Organizational Learning is characterized by continuous improvements and was shown in the research the rooting before the organizational member, in this approach, searching not only the maintenance of the certification itself but also new challenges.

Guidance Committee: Luiz Marcelo Antonialli – UFLA (Adviser) and Marcelo Silva de Oliveira – UFLA (Co-Adviser)

1 INTRODUÇÃO

O contexto ambiental tem sofrido enormes e constantes mudanças, seja em âmbito micro ou macro e, por mais que tentem defender-se, as organizações são afetadas por esse dinamismo ambiental. Na tentativa de buscar sobrevivência, estas organizações devem, de maneira rápida, providenciar reestruturações, procurando efetuar adaptações por reformulações estratégicas, seja no âmbito de modelos e práticas de gestão, seja na formulação de políticas e procedimentos gerenciais perante os membros organizacionais e assim poderem permanecer inseridas no mercado. Adaptações significam mudanças nas atividades organizacionais, que geralmente implicam em conflitos e resistências, por meio do desenvolvimento de sistemas de defesa às suas identidades existentes, automáticos e inconscientes que, nesse processo, reduzem a oportunidade de aprender.

A Certificação ISO 9000 tem sido uma prática inovadora utilizada por diversas organizações na busca de atender aos anseios internos de controlar e melhorar os processos intra-organizacionais ou de adequar às exigências e pressões externas de clientes, fornecedores, parceiros, regras, entre outros.

Dentro das próprias normas certificadoras ISO, originadas pela *International Organization for Standardization*, encontram-se preceitos que implicam no enraizamento da busca pela aprendizagem organizacional de forma contínua. Contudo, vale investigar se nas organizações que buscaram tal certificação, conseguiu-se empregar estratégias adequadas às diversas formas de resistências às mudanças propostas e uma nova realidade à cultura organizacional, desenvolvendo a aprendizagem organizacional (*learning organization*) como proposta de resposta viável às recomendações estratégicas da atualidade.

A proposta *learning organization* responde, em grande parte, por esta busca de “novo paradigma” tão conclamado pelas propostas estratégicas mais recentes, em ambientes tão instáveis, sofrendo transformações contínuas e tão imprevisíveis que as organizações podem se perder não só ao buscar entender o que quer o mercado, mas até ao se prepararem tecnológica e funcionalmente para atendê-lo. Sob este prisma, uma empresa que muda constantemente e de forma preventiva (através da aprendizagem) pode visualizar este processo de forma positiva: pela adaptação e participação de todos que a compõem.

Uma organização de aprendizagem é uma organização hábil em criar, adquirir e transferir conhecimento e em modificar seu próprio comportamento para refletir novos conhecimentos e novas e expansivas formas de pensar (*insights*). Nela, o anseio coletivo é liberado e as pessoas estão continuamente aprendendo a aprender juntas. A *learning organization* é hábil no aprendizado, é intencional e oportuna, conecta-se aos objetivos e estratégias organizacionais prevendo os desafios e não simplesmente reagindo às crises. As mudanças que caminham lado a lado com aprendizado criam raízes em vez de serem transitórias, oferecem sustentação à continuidade e ao crescimento da organização. O aprendizado deve ser algo corriqueiro na organização. À medida que muda o ambiente organizacional, a organização precisa gerar um novo conhecimento (aprender) e colocá-lo em prática, ou seja, processar e incorporar o conhecimento gerado no seu interior. As organizações que aprendem possuem menores níveis hierárquicos, são mais flexíveis, os trabalhos são desenvolvidos por equipes em clima de harmonia e os indivíduos sentem-se recompensados pelo simples fato de fazerem parte do grupo e, conseqüentemente, de serem ouvidos.

A introdução de novas tecnologias administrativas é tema de grande relevância para acadêmicos e profissionais. A presente pesquisa procurou destacar a relevância do estudo do tema Certificação ISO que se encontra em

voga pelos mais diversos motivos e suas tentativas práticas impulsionadoras da aprendizagem organizacional, contribuindo para a construção do conhecimento (nível acadêmico), para a prática profissional (nível profissional) e para a formulação de políticas (nível macro-social).

As organizações ao passo que procuram implantar a Certificação ISO, trazem expectativas de que haverá mudanças, não só estruturais, mas principalmente cultural e comportamental de seus membros, oriundos de uma aprendizagem impulsionada pelo processo de certificação.

Como problema de pesquisa ocorre se de fato a Certificação ISO 9000 foi um fator impulsionador da aprendizagem organizacional em uma organização que implantou a Certificação ISO 9000 a partir de 1998. No caso em estudo, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Mato Grosso do Sul (SEBRAE/MS).

O objetivo geral da presente pesquisa foi estudar a relação entre a Certificação ISO 9000 e a aprendizagem organizacional no SEBRAE/MS. Especificamente buscou-se:

- identificar a percepção dos membros organizacionais quanto à compreensão (conceito e importância) das normas certificadoras ISO;
- analisar o comprometimento dos membros organizacionais com o processo de Certificação ISO;
- verificar ações de democratização das decisões e ações empregadas pós-certificação;
- detectar as ações empreendidas em capacitação de pessoal;
- detectar a forma de liderança entre os membros organizacionais com a Certificação ISO;
- identificar fatores de relacionamento entre clientes internos e externos da organização.

A relevância deste estudo, em termos teóricos, justifica-se pela escassez de estudos desta natureza e pela importância que é conferida ao tema *Certificação ISO 9000* nas organizações brasileiras, em especial a um organismo do sistema “S” (Sebrae, Senai, Sesi, Sesc, Senac, Sest, Senat e Senar), podendo trazer contribuições para melhor entendimento do processo de certificação na busca pela qualidade total nas práticas laborais, bem como na aprendizagem organizacional.

Em termos práticos, a investigação buscou oferecer subsídios administrativos aos gestores do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Mato Grosso do Sul (SEBRAE/MS), propiciando-lhes condições para entendimento das limitações e para enfrentar as dificuldades no processo de Certificação ISO e na busca da aprendizagem organizacional, numa tentativa de melhor compreender como a organização reconhece o seu ambiente, avalia seu potencial e impõe seu valor institucional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão da qualidade

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

Pode-se dizer que o movimento global da qualidade iniciou-se no Japão, após a Segunda Grande Guerra Mundial, quando W. Edwards Deming, do *Bell Telephone Laboratories* da AT&T, apresentou o Controle Estatístico da Qualidade (*Statistical Quality Control - SQC*) aos industriais japoneses. O objetivo era o de fornecer-lhes ferramentas de controle operacional que pudessem auxiliá-los na reconstrução de suas indústrias e de seu país. No entanto, durante as décadas de 1950 e início de 60, muitos dos produtos "*Made in Japan*" eram considerados ruins, baratos e de baixa qualidade (Culley, 1998). Contudo, Deming previu que em poucos anos o Japão estaria economicamente competitivo e consumidores do mundo inteiro clamariam por produtos japoneses. Embora muita gente demonstrasse ceticismo, a presença de um perito americano era estimulante. Para não perder o prestígio, eles seguiram fielmente as instruções (Aguayo, 1993).

A partir de meados da década de 1960 a qualidade dos produtos japoneses começou a se destacar e ser comparada à qualidade dos produtos alemães. Os japoneses conseguiram tal feito melhorando suas ferramentas e

incorporando a filosofia TQC (*Total Quality Control*) ou Controle da Qualidade Total.

Deming, Juran, Crosby, entre outros, foram importantes colaboradores no desenvolvimento e aprimoramento das técnicas japonesas de controle de processos. Segundo Culley (1998), o TQC foi o principal instrumento utilizado para implementar "Kaizen" (melhoria contínua) e o método de Ishikawa (causa e efeito), ainda nas décadas de 1950 e 60.

Vinte anos após o início do TQC, os Estados Unidos da América passaram a adotar a filosofia do TQM (*Total Quality Management*) ou Gerenciamento da Qualidade Total, abandonando a idéia de apenas controlar pontualmente os processos operacionais e assumindo uma postura mais sistêmica de gerenciar todos os aspectos relacionados à organização como um todo. Culley (1998) afirma que o surgimento da filosofia TQM foi a forma encontrada, pela indústria americana, para diminuir o *GAP* entre a indústria japonesa e a indústria norte americana, bem como substituir a visão imediatista e de curto prazo que comandava a produção americana por uma visão de médio e longo prazos, dentro de uma perspectiva sistêmica.

Culley (1998) afirma, ainda, que a filosofia TQM pode ser considerada como a precursora de vários programas de sistemas da qualidade nos Estados Unidos.

Atualmente pode-se afirmar que o sistema da qualidade mais conhecido mundialmente seja o Sistema de Gestão da Qualidade segundo as Normas do conjunto ISO 9000. Em 1979, a ISO (*International Organization for Standardization*) formou o TC 176, comitê técnico responsável por estudar e harmonizar todos os sistemas da qualidade até então existentes e criar uma norma no campo da qualidade. Esta norma deveria ser voluntária e igualitária. O resultado foi a publicação, em 1987, do conjunto de normas ISO 9000 com o título de *Quality Management and Quality Assurance*. Desde sua publicação, as

certificações segundo a ISO 9000 vêm crescendo em todo o mundo e se tornando, em algumas situações, diferenciais para a realização de negócios.

Porém, nem todas as organizações aderiram à certificação segundo as normas ISO 9000. Alguns autores, entre eles Wilson (1997) e Culley (1998) alegam que os países ou as indústrias que resistiram à adoção da certificação pelo conjunto ISO 9000 consideraram que já possuíam sistemas da qualidade ou de gerenciamento da qualidade implementados; alguns ainda acreditaram que o sistema proposto, tal como apresentado na ISO 9000, não asseguraria necessariamente qualidade nos produtos fabricados.

Este, por exemplo, foi um dos argumentos usados por três das maiores indústrias automotivas dos Estados Unidos: a General Motors, a Ford e a Chrysler. Estas organizações criaram, no início da década de 1990, um programa para desenvolver uma norma que levasse em consideração os seguintes aspectos: garantia da qualidade dos fornecedores, melhoria contínua e prevenção de defeitos, e redução de custos (por meio da redução de desperdícios). Com estes critérios garantidos, a indústria automobilística acreditava estar indo além dos requisitos normativos exigidos pela ISO 9000 e garantindo qualidade não só nos seus processos, mas também nos seus produtos. Dessa forma, foi criada a QS-9000 (*Quality Systems Requirements*), uma norma internacional específica para a indústria automobilística, com requisitos mais rígidos do que os encontrados na ISO 9000.

Além do conjunto da ISO 9000 e QS 9000, uma outra norma de sistemas da qualidade surgida na Europa foi a da BSI (*British Standard Institute*). A BS 5750 foi, na verdade, anterior ao surgimento da ISO e da QS, tendo contribuído para o surgimento das duas normas de sistemas de gestão da qualidade; porém, assim que a norma ISO adentrou no mercado, inibiu as implementações de acordo com a BS 5750.

A qualidade certamente possui interpretações e conceitos pessoais diversos, ligados à cultura individual de cada membro organizacional (clientes internos) e com pontos de vista também diferentes aos dos fornecedores e dos clientes externos. Justamente os clientes externos são os alvos a serem atingidos e, por isso, a grande preocupação de toda e qualquer empresa deve estar justamente na adequação e conformidade dos produtos e serviços com os requisitos do cliente, desenvolvendo, assim, a garantia da qualidade.

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

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

As premissas fundamentais que sustentam a visão de qualidade total para Hackman e Wageman (1995:310-311), são:

a) os custos de qualidade baixa, em termos de inspeção, re-trabalho, retornos e perda de clientes, são bem maiores que os custos de desenvolver processos para garantir a qualidade;

b) os funcionários naturalmente se preocupam com a qualidade de seu trabalho e se interessam na melhoria da qualidade, sempre que tenham as

ferramentas e o treinamento necessários e sintam que a gerência presta atenção às suas idéias;

c) as organizações são sistemas de partes interdependentes em que os problemas tendem a cruzar barreiras funcionais. Por isso, é fundamental envolver representantes de todos os setores relevantes da organização na solução dos problemas;

d) a qualidade é responsabilidade da alta direção.

Hackman e Wageman (1995:310-311) apontam cinco ações fundamentais na implementação do conceito clássico de Qualidade Total numa organização:

1) identificação e *mensuração* das necessidades do cliente. O cliente tanto pode ser externo quanto interno à organização. A avaliação das necessidades do cliente interno, recipiente das saídas do processo anterior, serve como ferramenta básica na procura de colaboração horizontal dentro da organização. Na visão de Qualidade Total, além de atentar para os requerimentos, tem que ir além e procurar mensurá-los, porque o cliente vai expressar suas necessidades em termos dos produtos e serviços que conhece, que podem ser de baixa qualidade;

2) desenvolvimento de parceria com fornecedores envolve basear a escolha de fornecedores, tanto na qualidade quanto no preço oferecido e colaborar diretamente com eles para garantir a qualidade dos materiais ou peças desejados;

3) utilização de equipes transfuncionais para identificar e resolver problemas que afetam a qualidade. As equipes tanto podem ser temporárias ou permanentes. Pode ser necessário também estabelecer equipes dentro de determinadas funções para resolver problemas específicos àquelas áreas. O princípio utilizado na formação das equipes é sempre o mesmo: escolher pessoas

com acesso à informação necessária para testar possíveis soluções e que sejam críticas à implementação das soluções desenvolvidas:

4) utilização de métodos científicos para acompanhar o desempenho e identificar os pontos que oferecem forte alavancagem para melhorar o desempenho; e

5) utilização de técnicas para aumentar a efetividade das equipes em utilizar seus conhecimentos individuais em benefício da coletividade.

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

A filosofia da qualidade como estratégia de concorrência, envolvendo todos na organização, determina algumas premissas importantes. A comunicação é muito importante para o sucesso dos programas de qualidade. A comunicação precisa ser bem trabalhada, pois toda comunicação provoca reação. Os serviços envolvidos no produto, e não os preços, passam a ser o diferencial de mercado. A conscientização para qualidade do relacionamento das pessoas é fundamental

no processo. Os valores da empresa devem ser divulgados, para serem assimilados por todos os funcionários. Todos os funcionários, e não apenas os profissionais da qualidade, devem ser multiplicadores da qualidade, informando os novos funcionários, ou seja, integrando-os dentro da cultura da qualidade da empresa.

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

As organizações fazem campanhas para incutir em seus funcionários as novas convicções. Mas, é ingênuo pensar que frases bonitas serão absorvidas por cérebros já programados com valores, crenças e vícios do passado. Estas frases são muito boas para serem citadas em mesas de reunião e em conversas de almoço, quando queremos impressionar alguém. Mas, implementá-las é outra estória. Qualidade como arma de competitividade é filosofia global de gestão empresarial; envolve todas as pessoas de todos os departamentos; é trabalho de equipe e aquelas pessoas, funcionários ou executivos, que são sisudos e introspectivos precisam aprender a trabalhar em equipe, a valorizar e respeitar a iniciativa e o talento dos demais. Em uma estrutura de chefias, o poder do chefe vem dos níveis hierárquicos superiores. Em uma estrutura de lideranças, este poder vem da base: vem de seus liderados.

Como qualquer trabalho em equipe, um programa da qualidade é altamente sensível à qualidade das comunicações entre os membros. E aqui está um ponto onde uma reeducação é fundamental. Nenhum de nós nasce com habilidades especiais de comunicação e relacionamento, e nenhum de nós tem garantias de que nosso treinamento nestas habilidades é suficiente para desenvolvê-las apropriadamente.

Mudanças em pessoas ocorrem em três estágios: cognitivas, de comportamentos e de valores. Quando a empresa faz campanha educativa baseada em frases e diretrizes, está tentando promover uma mudança cognitiva. A campanha é geralmente massificada e impessoal; busca conquistar a adesão do funcionário à nova diretriz da empresa; alcança seu objetivo quando os membros da corporação assimilam os objetivos da campanha da qualidade e a compreendem importante. Muitas campanhas educativas limitam-se a esta abordagem e conseguem membros bem intencionados, mas nem sempre eficazes. A mudança de comportamento e de valores exige campanha educativa mais pessoal, e deve ser implementada inicialmente com os líderes - aqueles líderes naturais, porque estes são multiplicadores de comportamentos; não necessariamente os que são líderes pela força do cargo. Este processo de educação exige mais tempo, mais transparência e honestidade por parte da empresa.

A maioria das empresas utiliza recurso externo para se processarem as mudanças que, geralmente, vêm na forma de consultoria externa ou da empresa matriz ou ainda do cliente. Em geral, os administradores não dominam todos os conceitos necessários, recorrendo a quem já tenha experiência no assunto, associado ao *benchmarking* colhido em outras empresas. Grande parte dos programas possui um estilo de tentativa e erro, já que não é muito fácil prever todas as variáveis que possam influenciar, além de que cada empresa tem os seus aspectos peculiares, para os quais não há literatura específica. Os resultados variam bastante, com desdobramentos que vão desde casos de total cancelamento do programa, até sucessos completos, com a diferença de que nos casos de sucesso, ocorre uma disseminação nos diversos veículos de comunicação por parte da empresa, enquanto nos casos frustrados, raramente se fica sabendo.

Para Kotter (1995), podem ser estabelecidas oito etapas fundamentais na mudança organizacional das empresas: a) estabeleça um senso de urgência; b) estruture uma força de coalizão; c) crie uma visão de futuro; d) comunique a visão estabelecida; e) incremente outros mecanismos para se alcançar à visão; f) planeje e incentive os resultados obtidos; g) consolide o desenvolvimento alcançado e fomente novas mudanças e h) institucionalize as metas atingidas. A respeito do afã de se reduzir tempo na introdução destas mudanças, o autor afirma que pular etapas fornece apenas uma ilusão de velocidade e nunca produz resultados satisfatórios. As principais semelhanças entre os vários casos são a necessidade de que os altos executivos estejam comprometidos com o processo e de perseverança na busca do objetivo, apesar das adversidades que certamente virão.

A qualidade talvez seja o conceito de gestão que tem mais definições, mas, em termos muito simplistas, consiste na busca de satisfazer às necessidades e as expectativas dos clientes e, se possível, excedê-las. A qualidade tornou-se um fator crucial para a sobrevivência das organizações, devido a quatro "c": os clientes (*customers*) que são cada vez mais exigentes; a competição (*competition*) que se intensificou; os custos (*cost*) que cresceram mais do que a produtividade e a crise (*crisis*) que aflige as economias líderes. Em termos históricos pode-se distinguir três grandes fases do conceito. A primeira está ligada ao controle de qualidade do produto e do serviço, posteriormente alargado ao processo de fabricação e, por fim, à empresa como um todo. A segunda refere-se à garantia da qualidade obtida pela certificação segundo as normas (ISO 9000). À terceira chamou-se qualidade total porque supõe o envolvimento de todos os trabalhadores num movimento de melhorias contínuas direcionadas para o cliente.

2.2 Certificação ISO 9000

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

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

International Organization for Standardization, a organização internacional de normas e padrões, tem sede em Genebra na Suíça. A sigla faz correlação com o grego *isos*, que significa *igual*. Inicialmente, a perspectiva para a ISO 9000 era a de fornecer "padrões harmoniosos" para a qualidade de bens e serviços adquiridos na Europa. Porém, com a globalização, expandindo-se o comércio internacional, o impacto das normas tornou-se mais abrangente.

No Brasil, com o advento da política de inserção da economia no mercado mundial, que levou à constituição do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), a qualidade vem ocupando crescentemente a agenda nacional. Foi criado, como consequência desse programa, um sistema de certificação que está absolutamente sintonizado com o que vem ocorrendo no

exterior. O Brasil participa de todos os foros internacionais que tratam desse assunto, por meio do Instituto Nacional de Metrologia (INMETRO), do Comitê Brasileiro da Qualidade (CB 25) e da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT (Bueno, 2001). O Brasil passou adotar as mesmas normas, em agosto de 1990, como a série NBR 19000.

A norma ISO 9001, que é a principal norma da série ISO 9000, compondo inicialmente 20 itens normativos, fornece um esquema ou projeto para implementar um processo eficiente de gestão dos negócios, incluindo desde pesquisa e instalação até serviço ao cliente. Numa visão mais estreita, a ISO 9001 é um conjunto de requisitos que se referem à estruturação de um sistema de qualidade dentro de uma organização. Dentro do conjunto de normas, da qual a 9001 é principal, até dezembro de 2000, existiam aquelas que eram sistemas, objeto de auditoria para certificação (ISO 9001, 9002 e 9003). Outras serviam como diretrizes para implementação do sistema (ISO 9000 e 9004) e algumas consistiam em um suporte para um melhor entendimento de alguns requisitos específicos (ex: ISO 8402, 10011, e 10012, entre outras). A própria norma ISO 9000 fornecia as diretrizes sobre qual das normas da série a empresa devia selecionar para procurar sua certificação, já que se diferenciam entre si pela abrangência de seu escopo, conforme demonstrativo no Quadro 1.

As normas ISO 9002 e ISO 9003 diferiam da ISO 9001 pelo fato de não conterem alguns de seus itens. No caso da norma ISO 9002, que era um "modelo para garantia da qualidade em produção, instalação e serviços associados", a distinção estava na ausência do item *Controle de Projeto* (item 4). A ISO 9003 caracterizou-se por focalizar os aspectos de controle (inspeção e ensaios finais), excluindo, além do item número 4, os itens 6, 9 e 19. Portanto, cada organização, apoiada nas diretrizes da norma ISO 9000, optava pela norma específica que servia de modelo para a criação de seu sistema de gestão da qualidade (Skrabec, citado por Medeiros *et al.*, 2001).

QUADRO 1: Requisitos do Sistema da Qualidade – NBR ISO 9001:1994

Certificações ISO 9001, 9002 e 9003	Conteúdo do requisito
1. Responsabilidade da administração	Refere-se ao envolvimento da alta administração com o Sistema de Qualidade. Como principais exigências para o cumprimento desse item, a empresa deve definir um membro da direção que irá responder pelo Sistema da Qualidade e uma Política de Qualidade, que representará formalmente o compromisso da empresa para com a qualidade.
2. Sistema de qualidade	A estrutura documental do sistema, a hierarquia dos procedimentos.
3. Análise crítica de contrato	Relaciona-se ao tratamento do pedido do cliente. É feita uma análise sobre a capacidade de atender ao pedido no que se refere à quantidade, preço, prazo de entrega, entre outros itens.
4. Controle de projeto	Detalha o tratamento dado à pesquisa e desenvolvimento de produtos e o controle de todas as etapas do projeto.
5. Controle de documentos e de dados	Descrevem os critérios para elaboração, aprovação, controle e indexação de documentos que compõem a estrutura documental do sistema da qualidade.
6. Aquisição	Define os critérios para compra de máquinas, equipamentos, matérias-primas, etc., que façam parte do sistema da qualidade.
7. Controle de produto fornecido pelo cliente	No caso de transformação de material fornecido pelo cliente, a empresa deve estabelecer critérios para tratamento deste material em suas dependências.
8. Identificação e rastreabilidade de produto	Os produtos devem ser identificados de forma a permitir o seu rastreamento em quaisquer das etapas do processo, em relação às matérias-primas utilizadas, data de fabricação, mesmo após a entrega ao cliente.
9. Controle de processo	Refere-se à capacidade do processo, a garantia do funcionamento das máquinas e equipamentos.
10. Inspeção e ensaios	Todas as etapas do processo devem ser controladas, de forma a garantir que todos os produtos sejam efetivamente inspecionados antes de sua liberação.
11. Controle de equipamentos de inspeção, medição e ensaios	Todos os equipamentos de medição, inspeção e ensaios devem ser calibrados e ajustados de forma a garantir a confiabilidade das medições.
12. Situação da inspeção e ensaios	Estabelece as condições e os critérios de identificação da situação dos materiais ou produtos em relação à inspeção e ensaios realizados: aprovado, aguardando inspeção, reprovado para uso, etc.
13. Controle de produto não-conforme	Todos os produtos não-conformes devem ser segregados dos materiais aprovados de forma a evitar seu uso não intencional.
14. Ação corretiva e ação preventiva	Estabelece critérios para tomada de ação corretiva e ação preventiva em situações de não-conformidade no sistema de qualidade.
15. Manuseio, armazenamento, embalagem, preservação e entrega	Estabelece as diretrizes para os cuidados com os produtos para que estes mantenham as suas características originais.
16. Controle de registros da qualidade	Definem as condições de utilização, arquivamento e acesso aos registros de qualidade.
17. Auditorias internas da qualidade	A empresa deve realizar auditorias internas no seu sistema da qualidade, através de pessoal capacitado e independente da área a ser auditada.
18. Treinamento	Todo o pessoal que executa atividades relacionadas à qualidade deve ser treinado e qualificado para suas atividades.
19. Serviços associados	Focaliza as atividades pós-venda.
20. Técnicas estatísticas	Critérios para aplicação de técnicas estatísticas no processo.

Fonte: Adaptação de NBR ISO 9001:1994: *Sistemas da qualidade – Modelo para garantia da qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados* – ABNT.

Contudo, a partir de dezembro de 2000, as normas da família ISO 9000 foram condensadas, passando à única denominação de ISO 9001:2000. Todos os requisitos passaram a fazer parte de um único documento, buscando enfatizar mais o cliente do que aspectos meramente técnicos, como calibração de máquinas e elaboração de documentos, bem como deixando de ser um assunto restrito aos setores de qualidade. Tornou-se necessária a comprovação de envolvimento no processo por parte da alta direção da organização, ressaltando a importância de: a) entendimento e atendimento dos resultados; b) necessidade de considerar os processos em termos de valor agregado; c) obtenção de resultados de desempenho e eficácia de processo e d) melhoria contínua de processos baseados em medições objetivas (NBR ISO 9001:2000 – ABNT:2000).

Após a implantação do sistema de qualidade, para alcançar a certificação, é necessário submeter-se a um julgamento por parte de um Órgão Certificador Credenciado (OCC), que irá avaliar a aderência do sistema da empresa aos requisitos da norma. Por sua vez, o OCC tem o respaldo de uma entidade reguladora, que dá legitimidade ao processo. Portanto, do ponto de vista estratégico, é essencial que a escolha do órgão certificador que realizará a auditoria reflita os propósitos pelos quais a empresa busca a certificação (Medeiros *et al.*, 2001).

A certificação ISO 9001:2000 é um importante passo na busca da qualidade total. Entretanto, o verdadeiro compromisso com qualidade se dá com mudança de comportamento não só no chão de fábrica, mas com mudança de atitudes pessoais de todos os membros da organização, independentemente da posição hierárquica que ocupa. Os princípios da qualidade se aplicam tanto aos serviços como à fabricação, tanto aos indivíduos como às organizações. Os indivíduos podem e devem colocá-los mais depressa que as organizações (Roberts & Sergesketter, 1993:127). Nesse sentido, Aktouf (1996:242) expõe que:

“... movimento por maior humanidade na empresa não é nem um ideal romântico, nem um ato de filantropia gratuita, nem uma utopia, mas uma necessidade... Somente no quadro de um movimento do tipo enunciado (isto é, em que se assegure liberdade da palavra, maior autonomia, equidade e convivialidade), será possível instaurar a empresa inteligente tão procurada, pois essa não pode ser senão o resultado de uma combinação das diversas inteligências individuais, impelidas pelo desejo de colaborar. A sinergia desejada só poderá ser alcançada com a reunião da totalidade dos cérebros que compõem a empresa, aí incluídos os cérebros dos empregados, pois só assim se propiciará maior capacidade criativa ou soluções originais, única maneira de enfrentar os desafios da complexidade, reconhecido como um dos principais desafios da gestão atual”.

2.3 Aprendizagem organizacional

O homem é um ser social, e desde seu nascimento é membro de um grupo social, a família, que por sua vez está inserida em outros grupos mais amplos, a sociedade, na qual inserem-se as organizações as quais os indivíduos trabalham. Essa sociedade, como um grupo organizado de pessoas que interagem e cujas ações são direcionadas para objetivos comuns, é regida por normas e regras que tem por objetivo assegurar sua continuidade. O conjunto de normas e regras que regem um determinado grupo social constituem sua cultura, as quais, sendo transmitidas de geração a geração, garantem a continuidade do mesmo.

Ao submeter-se a essas normas e modalidades de ação o indivíduo torna-se um sujeito social. Pain (1992) diferencia dois tipos de socialização: o primeiro refere-se à internalização do conjunto de normas do superego e a um armazenamento de conhecimentos; já o segundo consiste, não apenas em internalizar, mas tornar-se consciente de cada modalidade de ação em si, de onde se originam, como se articulam, quais suas limitações e funções.

O resultado dessa ação consciente e da transformação contínua do conhecimento é o que configura a aprendizagem. Quando o sujeito se torna capaz de refletir sobre suas ações ele se torna autônomo. Aí se diz que ele aprendeu.

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

A transmissão de cultura, que é a melhor definição de Educação, tem funções paradoxais, ou seja, enquanto oportuniza ao indivíduo adquirir conhecimento para que se transforme, se liberte e se torne sujeito independente, a fim de permitir a continuidade do homem como ser histórico e social, ao mesmo tempo procura moldar esse mesmo indivíduo dentro dos padrões do sistema vigente no momento, visando a sobrevivência desse sistema. A aprendizagem assume então dois aspectos: ao mesmo tempo em que possibilita a libertação do sujeito pela conscientização, ela aliena e oprime (Pain, 1992).

A missão da escola, como principal instrumento da transmissão de conhecimentos, é cumprir a função primordial da educação, isto é, tornar o sujeito capaz de agir conscientemente na transformação do conhecimento.

O indivíduo que não transforma o conhecimento que lhe é transmitido, não se liberta, não se torna independente e não se reconhece como sujeito

histórico e social. Não aprende e não será capaz de transmitir o conhecimento a outro, provocando a ruptura do processo.

O que dizer então do indivíduo que não se enquadra nos padrões educacionais estabelecidos pela organização? Esse também não aprende.

Segundo Pain (1992) o sujeito que não aprende não realiza nenhuma das funções sociais da educação, explicitando o fracasso da mesma e, ao mesmo tempo sucumbindo a esse fracasso.

Observa-se então a extrema importância da aprendizagem para a organização e o peso da responsabilidade colocado unicamente sobre os ombros daquele que não aprende. A sociedade como um todo e as empresas como parte desta, ainda não reconhecem totalmente sua parcela de responsabilidade.

A aprendizagem é vital para a continuidade da sociedade. Nos primórdios da humanidade o homem vivia em pequenos grupos nômades que sobreviviam da caça. O crescimento dos grupos obrigou-os a se fixar e estabelecerem sítios onde o homem teve que aprender a domesticar animais e trabalhar a terra. A sociedade passou então pela primeira revolução - a agrícola. Com o surgimento das grandes cidades veio a segunda revolução - a industrial e aí a aprendizagem foi direcionada para a qualificação profissional com fins de especializar a mão de obra nos requisitos tecnológicos da nova ordem (Egarter, 2003).

Essa tecnologia, cada vez mais sofisticada, exige que o conhecimento acumulado seja transmitido cada vez mais rápido, fazendo com que o que foi aprendido ontem seja obsoleto amanhã. Nesta situação o indivíduo precisa estar sempre se reeducando e reaprendendo.

Segundo Fonseca (2001), o século XXI será marcado por quebras de paradigmas, principalmente no campo da educação, que influenciarão a economia global. Citando grandes economistas futuristas como: Toffler; Nasbitt;

Peters; Davidow e Malone, o autor analisa as mudanças na economia mundial nos próximos anos, observando as transformações pelas quais a sociedade vem passando através das grandes revoluções - agrícola, industrial e, atualmente, na tecnologia da informação e conclui que essas mudanças atingirão o campo dos negócios, passando inevitavelmente pelos recursos humanos.

“A economia dita tradicional e centralizada vai ser abalada (o verdadeiro choque do futuro) por uma inevitável revolução tecnológica, cada vez mais centrada na capacidade de aprender e de produzir inovação e criatividade. A propriedade intelectual e a educabilidade cognitiva das organizações vão igualar, senão superar, no futuro, a produção de bens de consumo” (Fonseca, 2001, p. 15).

Neste contexto as organizações precisam estar atentas. Vive-se a era da informação e da aprendizagem acelerada. A qualificação profissional em si e a formação centrada apenas na mão-de-obra não serão suficientes, o que se sabe hoje não garante o sucesso amanhã. As organizações estão despertando para o fato de que as competências cognitivas do indivíduo, sua capacidade de aprender a aprender e reaprender, ou o que Fonseca (2001) chama de educabilidade cognitiva, são mais importantes.

A educabilidade cognitiva provocará a criação de novos postos de trabalho e a extinção de outros e os trabalhadores que se mantiverem passivos, repetitivos e não se adaptarem, serão considerados desqualificados, ficando fora do mercado de trabalho e marginalizados. Este é um grande desafio a ser enfrentado pelos sistemas educativos, incluindo os sistemas de qualificação profissional, o que exigirá quebra de paradigmas e a mudança na forma de pensar, principalmente de políticos (Fonseca, 2001).

O processo de aprendizagem é explicado por três vertentes principais: A primeira, defendida por Piaget, entre outros, postula que aprendizagem é adaptação. Para Piaget (2002), adaptação é um processo dinâmico e contínuo no

qual a estrutura hereditária do organismo interage com o meio externo e se modifica, visando a uma melhor sobrevivência.

A adaptação corresponde às ações do sujeito sobre os objetos do conhecimento. Esse mecanismo acontece a partir de dois processos antagônicos e complementares: assimilação e acomodação. A adaptação se dá quando ocorre o equilíbrio entre assimilação e acomodação.

Assimilação é absorção cognitiva de objetos, experiências, conceitos e sensações. É o processo de entrada, a incorporação de novas idéias a outras já existentes. Para ser assimilado, um estímulo precisa ser modificado e essa modificação depende da estrutura cognitiva do sujeito.

Acomodação é o ajustamento das estruturas internas resultantes das pressões externas. Através da acomodação o sujeito se transforma e adequa-se a novos esquemas. É o processo de saída.

Partindo da biologia para o estudo do conhecimento humano, Piaget comprova a continuidade entre a inteligência biológica observada em plantas e animais inferiores, e o conhecimento humano, em seu desenvolvimento desde a infância. Para ele, o conhecimento é uma relação evolutiva entre a criança e seu meio. Assim como plantas e animais inferiores reconstroem seu formato para sobreviverem em um ambiente hostil, a criança reconstrói suas ações e idéias em relação a novas experiências ambientais. Analisa o conhecimento humano e conclui que este se desenvolve para além de suas origens biológicas herdadas, através de um processo de auto-regulação baseado na resposta do meio, que leva a uma reconstrução interna. A capacidade de adaptação a novas situações pela auto-regulação é o elo comum entre todos os seres vivos e a base da teoria biológica do conhecimento (Piaget, 2002).

Na teoria piagetiana os estágios de desenvolvimento (sensório-motor, pré-operacional, operacional concreto e operacional formal) é que determinam o que uma pessoa pode aprender. Dessa teoria compreende-se que o

desenvolvimento independe do aprendizado, sendo este um processo totalmente externo que para acontecer, necessita dos avanços daquele, ou seja, o desenvolvimento é pré-requisito para a aprendizagem.

A segunda teoria, baseada nos conceitos de reflexos, considera aprendizagem uma mudança de comportamento que leva à formação de hábitos. Segundo a teoria do comportamento (behaviorista), a aprendizagem é entendida como o processo pelo qual o comportamento é modificado por influência das experiências. Assim, aprendizagem e desenvolvimento constituem o mesmo fenômeno.

O behaviorismo tende a explicar todos os fenômenos psicológicos a partir de causas oriundas do mundo externo. Pensamento, sensação e até emoções são modos de comportamento, apenas respostas aos estímulos do ambiente, sendo o homem um ser unicamente biológico.

A partir de pontos aparentemente opostos das duas posições anteriores Vigotski (2000) formula uma terceira. Para ele a interação social é que fornece o material necessário para o desenvolvimento psicológico do indivíduo e vice-versa isto é, aprendizagem e desenvolvimento, embora fenômenos distintos, constituem-se mutuamente e de forma complexa. A aprendizagem se dá de fora para dentro. O membro organizacional é, então, um ser interativo.

As três teorias apresentadas anteriormente concordam que aprendizagem está associada a desenvolvimento, seja este biológico, psicológico ou social. Assim, para se discutir o processo de aprendizagem é necessário levar em conta diversos aspectos. O sujeito da aprendizagem é um organismo biológico e psíquico, é corpo e mente e que, além disso, está inserido em um momento histórico que o leva a construir relações únicas com o ambiente que o cerca.

Nenhuma das três teorias citadas nega a importância do biológico, do psíquico e do social como um tripé que sustenta o ser aprendente. Cada ser é

único em sua história, em suas vivências, portanto cada um tem sua maneira de apropriar-se do conhecimento.

Segundo Chiavenato (2000), aprendizagem é uma mudança ou alteração permanente no comportamento em função da experiência passada de cada indivíduo. A aprendizagem afeta poderosamente a maneira pela qual a pessoa pensa, sente e age, bem como suas crenças, valores e objetivos pessoais. Tudo isso é aprendido na vida em sociedade. Em todo o decorrer de suas vidas, as pessoas vivem aprendendo e modificando continuamente seu comportamento. A mudança comportamental representa a incorporação no comportamento de algo que é aprendido e desejado pela pessoa.

2.3.1 Cultura organizacional

(Normas informais de conduta fazem parte de toda e qualquer organização. Essas normas de conduta constituem uma legislação de usos e costumes que definem o comportamento correto. As normas de conduta podem coincidir ou conflitar com a legislação oficial da organização. As pessoas muitas vezes criam códigos próprios que ratificam ou anulam os regulamentos oficiais. O comportamento dos membros da organização é influenciado pelas normas de conduta, tanto quanto pelos regulamentos burocráticos. As normas de conduta representam um dos elementos mais importantes da cultura organizacional, que compreende também os valores, rituais, crenças, hábitos e outros condicionantes do comportamento das pessoas (Maximiano, 2000).

Segundo Schein (1985), cultura *“é a experiência que o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas”*.

2.3.1.1 Cultura como fenômeno nas organizações

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

A cultura organizacional pode ser vista em três diferentes níveis:

- a) os artefatos visíveis, como móveis, imóveis, tecnologia, documentos, *lay-out* etc., que facilmente podem ser identificados, mas de difícil interpretação;
- b) os valores que regem o comportamento, de difícil observação direta, podendo ser divididos em valores finais, não debatidos e não questionáveis (quase premissas) ou valores sujeitos a debates; e
- c) as premissas básicas, enraizadas no inconsciente do grupo, invisíveis e inquestionáveis, de difícil revelação.

Os níveis de artefatos e valores caracterizam a manifestação da cultura organizacional (como acontece), já o nível das premissas básicas caracteriza a essência cultural (porquê acontece).

As premissas inter-relacionadas dentro de um padrão coerente passam ser consideradas como um paradigma cultural mais amplo, de modo geral fazendo parte de um conjunto maior, a exemplo da cultura oriental bem diferenciada da cultura ocidental, que diretamente passa a influenciar nas concepções das culturas organizacionais.

A cultura só existe de fato no momento em que está presente em determinado grupo, mesmo que inconscientemente, que já compartilhou

problemas significativos, que teve oportunidades de resolver esses problemas e observou os efeitos das soluções e admitiram nos membros no grupo. Sendo assim, ocorrem fatores culturais passíveis de estudo.

A força cultural pode ser definida em termos de homogeneidade e estabilidade dos membros do grupo e a duração e intensidade das experiências compartilhadas. Um grupo estável e antigo, por ter vivenciado muitos e diferentes problemas e terem obtido soluções satisfatórias, logicamente terá formado uma cultura subsistente e diversa. Valeu ressaltar que, mesmo em organizações de alta rotatividade, porém com a permanência do grupo dominante, a cultura pode perdurar.

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

Já os problemas podem ser identificados por: a) externos, que tratam da sobrevivência do grupo, função básica do grupo e b) internos, que tratam da capacidade do grupo de atuar em conjunto/integração. Ocorre entre eles total inter-relacionamento, sendo inconcebível a sobrevivência externa sem a integração interna e vice-versa. Determinados valores são absorvidos de forma significativa, mesmo inconscientemente, tamanha suas considerações válidas,

passando a ser trabalhados automaticamente, a ponto de não mais serem questionados. Dessa forma, passa a ser interpretada como “cultura”, justamente pela aceitação comum e não mais haver dúvidas quanto a sua validade.

No mundo repleto de concorrências e mudanças, novas problemáticas sempre estão em ocorrência, fora e dentro da organização, gerando a necessidade constante de aprender a lidar com estes novos fatos, ou seja, novas culturas estão sempre sendo formadas, sem, entretanto, afetar ou em pouco afetar as premissas básicas presentes no grupo.

Com o objetivo de resolver os problemas internos e externos, a cultura deve estar presente em todos os membros da organização, sendo fundamental a absorção pelos novos componentes do grupo, a fim de manter o equilíbrio. O contrário também pode ocorrer; o novo membro pode influenciar o grupo com a cultura trazida consigo, mas o equilíbrio deve ser mantido.

Schein (1984) coloca que estudar uma cultura organizacional e os paradigmas envolvidos não é fácil. Contudo, apresenta quatro métodos que deveriam ser usados em combinações entre eles: 1) analisar o processo e o teor de socialização dos novos membros; 2) analisar as respostas a incidentes críticos na história da organização; 3) analisar as crenças, valores e convicções dos “criadores ou portadores da cultura” e 4) explorar e analisar, junto com uma pessoa de dentro, as anomalias ou características surpreendentes observadas ou descobertas durante as entrevistas.

Analisando-se os aspectos culturais da organização, verificam-se culturas ultrapassadas de necessárias adaptações às novas realidades, até mesmo por questão de sobrevivência. Deve-se sempre levar em conta o enraizamento da cultura passível de mudança, que poderá ocorrer pelo convencimento sutil ou pela pressão coercitiva dos gerentes.

A cultura é integradora dos participantes e constitutiva da realidade organizacional – realidade que se constrói e reconstrói no cotidiano, embora

tenda a conservar os padrões de interações estabelecidos. Redes de interações são formadas entre indivíduos e constituem os níveis mais abrangentes: o social e o cultural (Zanelli, 2000).

Morgan (1996) esclarece que “as crenças e idéias que as organizações possuem sobre aquilo que são e sobre aquilo que tentam fazer, bem como sobre aquilo que é o seu ambiente, apresentam uma tendência muito maior de se materializarem do que comumente se crê”.

2.3.1.2 Contexto cultural e subcultural

Pettigrew (1990) coloca a questão sobre a possibilidade ou não de gerenciar a cultura organizacional, vendo tal possibilidade, mas com certas dificuldades, sejam por problemas: a) da existência cultural em uma variedade de níveis diferentes na organização; b) da infiltração de outros problemas além culturais; c) do implícito aceitável, dificilmente demonstrado; d) do impresso historicamente enraizado; e) do político relacionado à conexão cultura e poder; f) da pluralidade de culturas e subculturas e g) da interdependência cultural com a política, estrutura, sistemas, membros e prioridades organizacionais. Levanta ainda que diversos teóricos estão trazendo visões mais reais acerca de mudança organizacional, ora *“como um processo humano complexo em que todos desempenham sua parte: a percepção diferenciada, as buscas por eficiência e poder, as habilidades de liderança visionária, a duração das mudanças e processos sutis que gradativamente preparam o momento propício de apoio para a mudança e, então, a implementação vigorosa da mudança.”*. Neste ponto de vista, ao pensar em mudança da cultura organizacional, deve-se sempre considerar pensamento e ação tanto no âmbito das crenças básicas como de suas manifestações culturais.

Para entender a tomada de decisão e mudança estratégica, Pettigrew (1990) salienta a importância sobre a interação contínua entre idéias a respeito do contexto da mudança (influências internas, relacionadas à estrutura, cultura organizacional e contexto político da empresa, e influências externas, relacionadas ao ambiente social, econômico, político e competitivo – o porquê de mudar), do processo de mudança (como mudar) e do conteúdo da mudança (o quê e onde mudar), juntamente com a habilidade de regular as relações entre elas.

Uma análise contextualizada de processo apóia-se em níveis verticais (interdependência entre as hierarquias) e horizontais (ligação entre os fenômenos) de análise e a interconexão entre esses níveis através do tempo.

Suposições chaves na análise contextualizada são: a) que as mudanças na organização ocorrem em decorrência de outras mudanças, sejam setoriais ou econômicas; b) deve-se buscar a revelação da interassociação temporal, crendo que condições anteriores moldam o presente e o futuro emergente e c) as mudanças acontecem à medida em que ocorrem as diversas interpretações subjetivas dos membros organizacionais.

Dentre as formas de análise contextualizada, é apresentada como das mais adequadas a pesquisa longitudinal por meio do método de estudo de caso comparativo. A escolha por esta metodologia justifica-se por ela se ajustar melhor ao tópico de pesquisa que se está procurando e por propiciar a oportunidade de examinar processo contínuo no contexto e construir ou se apoiar na significância dos vários níveis de análise interconectados.

As mudanças ocorrem por causas diversas e também trazem conseqüências diversas, considerando as múltiplas culturas e subculturas, sendo altamente prováveis interpretações diferentes para uma mesma realidade. Uma abordagem contextualizada, nos níveis interno e externo, é sempre necessária em

todas as partes da mudança, desde a sua concepção, estratégia e implantação, o que certamente implicará na facilitação das mudanças organizacionais propostas.

2.3.2 Resistências à aprendizagem e luta pelo poder

Feuerschütter (1997) procura mostrar como a cultura e as dependências de poder atuam como formas de resistência ou aceitação às mudanças propostas no arranjo formal de uma empresa pública de informática. Expõe ainda, que as mudanças se dão em função de fatores internos – estratégia de ação, sistemas de planejamento e controle – e externos – governo, mercado, concorrência ou, então, em decorrência de ações dos dirigentes que as implementam, por exemplo, como forma de configuração hierárquica, necessitando de um instrumento viabilizador para sua efetivação que é a política. Mudanças estruturais servem como mecanismos de controle e afetam as relações de subordinação, distribuição de cargos, funções e tarefas, e fluxo de informação.

A política operacionaliza o poder, influenciando práticas e decisões. É um instrumento que viabiliza a efetivação da mudança. Quando há disputa de poder existem posições sendo privilegiadas ou não que, de certa forma, influenciam a tomada de decisão. O funcionamento organizacional se baseia na relação de poder e cultura. A cultura baseia-se nas interpretações que as pessoas fazem da realidade ao seu redor e nos valores que compartilham. Pode-se a investigar a organização sob duas perspectivas: 1) a cultura como variável: o que a organização tem, revelando o universo gerado pela ação coletiva, significados compartilhados, formas de relacionamento, práticas organizacionais e 2) a cultura como raiz metafórica: o que a organização é, interpretações, subculturas.

Geralmente, quando se introduz uma mudança, introduzem-se valores que podem confrontar-se com os já prevalecentes, surgindo situações de convergência ou divergência. Convergência/congruência existe quando existe

compartilhamento, similaridade e interesses comuns. Esses interesses são legitimados nas dependências de poder que vão sustentar a configuração e preservar subculturas e interesses do grupo.

O poder é a capacidade transformadora da ação humana; é uma habilidade que permite alterar o curso dos acontecimentos, capacidade para mobilizar recursos para as ações; é institucionalizado na estrutura organizacional, na distribuição de recursos, na definição de níveis hierárquicos. A cultura é afetada pela disputa de recursos, decisões e influências que busca a distribuição e manutenção do poder. À medida que interesses/necessidades são atendidos passam a gerar outros interesses. As interações expõem disputas, conflitos que vão tentar institucionalizar seus próprios interesses e padrões por meio de artefatos simbólicos e controle administrativo.

Divergência é decorrente do conflito gerado pela resistência de uns frente a outros quanto à conformidade de interesses, quando se busca institucionalizar seus próprios interesses e padrões simbólicos, podendo assim estar ligado às seguintes suposições:

- a) organizações possuem diferentes subculturas e uma se destaca como dominante;
- b) existem valores e interesses diferentes entre os membros que podem levar às relações de convergência ou divergência;
- c) a congruência e divergência geram resistência ou aceitação às mudanças;
- d) mudança estrutural é aquela realizada na dimensão formal;
- e) dependência de poder abrange interesses, *status quo*, posição de mando, níveis hierárquicos e distribuição de funções.

Senge (1998) expõe que:

“Não é por acidente que a maioria das organizações não consegue aprender. A maneira como elas são estruturadas e administradas, como os cargos são definidos, e, o mais importante, como todos nós fomos ensinados a raciocinar e interagir, criam graves deficiências de aprendizagem, deficiências estas que atuam apesar de todos os esforços de pessoas inteligentes e empenhadas. Geralmente, quanto mais elas se esforçam para resolver os problemas, piores os resultados”.

Silva (2000) coloca que com relação à aprendizagem, embora seja inseparável do processo de formação e de desenvolvimento da cultura organizacional, existem culturas que estimulam e culturas que a inibem. Schein (1994), citado por Silva (2000), apresenta as principais características de uma cultura que inibem a aprendizagem, que são: a) distinção entre questões “*hard*” e “*soft*”; b) concentração nos sistemas, não nas pessoas; c) as pessoas da organização são vistas como reativas; d) a organização é enxuta e má; e) compartimentalização da resolução de problemas; f) restrição do fluxo de informações; g) crença na competição individualizada e h) crença na supremacia dos líderes. Fatores comuns às organizações conservadoras, favorecendo a difusão de experiências, informações e conhecimentos de um modo extremamente seletivo, repassando unicamente o que interessar, objetivando manter o poder institucionalizado.

Laughlin (1970), *apud* Brow e Starkey (2000), identificou 48 defesas de ego à aprendizagem e mudança organizacionais, mas Brown e Starkey (2000) enfocaram apenas cinco: recusa, racionalização, idealização, fantasia e simbolização. Por meio da *recusa*, num processo de negação, chega-se ao aumento de confiança e que se pode aumentar sentimentos de invulnerabilidade, com implicações profundas para a aprendizagem, em que indivíduos e

organizações procuram negar conhecimento e responsabilidade, para rejeitar prováveis reclamações feitas nelas, negando também atos e suas conseqüências. Já na *racionalização*, procura-se justificar os impulsos, necessidades, sentimentos, crenças e motivos que uma descoberta inaceitável que possa tornar-se aceitável e conscientemente aceitável. A *idealização* é o processo de enaltecimento de algo ou alguém, imaginando uma perfeição, algo fantástico desprovido de erros. A *fantasia* representa uma tentativa inconsciente para preencher ou encantar metas impossíveis ou difíceis e aspirações, sendo geralmente manifestada por lingüística e artefatos visuais, como estórias, mitos, piadas, fofocas, apelidos, caricaturas e desenhos animados. Finalizando, a *simbolização* é o processo pelo qual um objeto externo torna-se a representação do mundo externo disfarçada para outro objeto oculto e interno, idéia, pessoa ou complexo.

Outro processo de inibição da aprendizagem organizacional é apresentado por Bain (1998) como defesas sociais, criadas inconscientemente por membros da organização através de suas interações em levar a cabo a tarefa primária, procurando minimizar ao máximo a ansiedade existente.

2.3.3 Organizações de aprendizagem (OA)

Senge (1998) apresenta que as organizações que aprendem são *“organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas”*.

Ocorrem diversas formas de compreender as teorias de aprendizagem. Brito (1997), citado por Storino (2000), relaciona três paradigmas contemporâneos que sustentam a análise do processo de aprendizagem, que são:

a) o paradigma objetivista, no qual a realidade existe independentemente das representações mentais e lingüísticas que os indivíduos fazem do mundo, suas crenças, teorias, discursos, expressões e experiências; b) o paradigma interpretativo, caracterizado como uma revolução cognitiva, que reconhece a importância dos significados que os indivíduos atribuem à realidade e da linguagem para o processo de aprendizagem e c) o paradigma emancipatório que qual constitui uma tentativa de síntese dialética e reflexiva dos paradigmas objetivista e interpretativo da aprendizagem, partindo do pressuposto de que a reflexão crítica promove a emancipação do indivíduo, libertando-o da comunicação distorcida que inibe a sua participação efetiva no diálogo ou discurso.

Angeloni e Fernandes (2000) denominam as organizações que procuram adaptarem seus processos organizacionais à nova economia do conhecimento, de “*organização do conhecimento*”. Este tipo de organização pode ser compreendida por meio de três dimensões fundamentais: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. Estas dimensões são compostas por diversas variáveis, como estilo gerencial, visão holística, aprendizagem, criatividade, redes, “*groupware*”, entre outras, voltadas para a criação, captação, armazenamento, difusão e compartilhamento do conhecimento.

A aprendizagem organizacional tem encontrado, por meio de estudos desenvolvidos por Brown e Starkey (2000) acerca da perspectiva psicodinâmica, um elo de ligação com a identidade organizacional. Para a ocorrência da aprendizagem organizacional devem ocorrer mudanças de identidade de grupos e indivíduos que, por defesas de ego, mesmo inconscientemente, procurarão manter as concepções e identidades já preconizadas em si e nas organizações em que se encontram inseridas.

2.3.3.1 Gestão do conhecimento

Senge (1998) afirma que, do ponto de vista individual, o conhecimento é uma mistura da experiência condensada, dos valores, das informações contextuais e do insight (discernimento) de uma pessoa e que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Assim, o conhecimento está na mente das pessoas. As pessoas transformam continuamente a informação em conhecimento, fazendo comparações, analisando as conseqüências, buscando as conexões e conversando com outras pessoas sobre as informações recebidas.

Do ponto de vista das organizações, o conhecimento está embutido em documentos, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. Acima de tudo, o conhecimento conduz à ação, isto é, ao desenvolvimento de novos produtos ou serviços, na tomada de decisões acertadas em relação aos clientes, na formulação de estratégias para enfrentar os concorrentes, na logística a ser adotada, etc. Quando o conhecimento deixa de evoluir, ele se transforma em uma opinião ou, o que é pior, em um dogma.

Devido à sua importância, o conhecimento está sendo considerado um ativo corporativo e as empresas bem-sucedidas perceberam que é necessário geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado que se dedica à obtenção de valor a partir de outros ativos que são tangíveis. Quanto mais as empresas dominam o conhecimento, tanto maior a sua vantagem competitiva. E por que o conhecimento é vital? Porque todos os aspectos intangíveis que agregam valor à maioria dos produtos e serviços são baseados em conhecimento: *know-how* técnico, projeto de produto, estratégias de marketing, entendimento do cliente, criatividade pessoal e inovação. A inteligência humana está por trás disso tudo.

A gestão do conhecimento se refere à criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa.

A gestão do conhecimento está voltada para a criação e organização de fluxos de informação dentro e entre os vários níveis organizacionais, no sentido de gerar, incrementar, desenvolver e partilhar o conhecimento dentro da organização. Sobretudo para incentivar trocas espontâneas de conhecimento entre as pessoas.

Ao contrário do que acontecia antigamente - quando as empresas guardavam e escondiam o conhecimento a sete chaves por meio da confidencialidade, - a gestão do conhecimento (*knowledge management*) procura orientar a empresa inteira para produzir o conhecimento, aproveitá-lo, combiná-lo, disseminá-lo, aplicá-lo e lucrar com ele. Cada pessoa precisa agregar valor aos processos e produtos da empresa, e esse valor é alcançado pelo compartilhamento do conhecimento e representa a essência da inovação.

O segredo não mais está em deter o conhecimento nas mãos de poucos, mas divulgá-lo em toda a organização. Distribuir e não reter o conhecimento. A criação, desenvolvimento e aplicação do conhecimento nas organizações se fazem geralmente através de quatro maneiras:

1. **socialização:** é a base para a aquisição do conhecimento tácito (refere-se ao conhecimento pessoal, cuja natureza nem sempre permite que seja formalizado e comunicado) é a experiência, aprendizagem a partir da observação, iniciação e prática. O conhecimento tácito é eminentemente intuitivo. Esta forma de aprendizagem não tem nenhuma relação com a linguagem;

2. **combinação:** refere-se aos processos sociais e mecanismos de intercâmbio individual que combinam o conhecimento adquirido por meio de relações sociais e interpessoais;

3. **externalização:** é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito (ou codificado e que se refere ao conhecimento transmissível por meio da linguagem formal e sistemática). A externalização

permite a comunicação do conhecimento por meio das relações sociais e interpessoais;

4. **internalização:** é a mudança do conhecimento explícito em conhecimento tácito, relacionada com a noção tradicional de aprendizagem. O conhecimento internalizado transforma-se em conhecimento tácito na medida em que é incorporado ao comportamento da pessoa.

As interações sociais começam com o indivíduo e permitem intercambiar e expandir o conhecimento dentro da organização. Contudo, o conhecimento organizacional é muito mais dinâmico que o conhecimento individual devido ao impulso que recebe das mais variadas forças.

A criação do conhecimento organizacional ocorre em um processo em que a organização facilita e amplifica o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza como parte de uma rede de conhecimentos da organização. Isso é primordial em uma era de incerteza e mudança em que todas as pessoas devem se reeducar continuamente, inclusive esquecendo algo que aprenderam, mas sempre ampliando o seu nível de conhecimento para terem condições de se sustentarem nos seus empregos.

Senge (1998) expõe que a gestão do conhecimento impõe o conceito de organizações de aprendizagem. Uma organização de aprendizagem é aquela que facilita o aprendizado de todos os seus membros e se transforma continuamente. O núcleo da organização do aprendizado é composto de cinco “disciplinas” que constituem programas de longo prazo de desenvolvimento, aprendizado e prática organizacional, a saber:

1. **Domínio pessoal:** é o conhecimento de si mesmo; é o aumento da capacidade de desenvolvimento individual. Começa com aprender a aprender para deslanchar a capacidade de aprendizagem. Vai além da competência e das habilidades, embora baseie-se nelas. Significa a vida como um trabalho criativo, vivê-la da perspectiva criativa, e não reativa. Implica o esclarecimento contínuo

do que é importante para nós (auto-conhecimento), em aprender a ver a realidade atual com mais clareza, em promover a aprendizagem generativa. Nesse contexto, “aprender” não significa adquirir mais informações, mas sim expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente se quer.

2. **Modelos mentais:** são os *insights* da pessoa que funcionam como referência para ações e decisões no ambiente de trabalho. Trata-se de idéias profundas arraigadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam o modo de encarar o mundo e as atitudes que muitas vezes são inconscientes.

3. **Objetivo compartilhado:** significa a criação de compromisso com objetivos comuns da equipe de trabalho e voltados para a missão e visão da organização.

4. **Aprendizado em equipe:** é a capacidade de desenvolver conhecimentos e habilidades coletivas de colaboração. Habilidades sociais e capacidade de relacionamento interpessoal são importantes. Aprendizado em grupo é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo de criar resultados que seus membros realmente desejam.

5. **Raciocínio sistêmico:** é a capacidade de enxergar inter-relações e não apenas cadeias lineares de causa e efeito; distinguir complexidade de detalhes da complexidade dinâmica; é como uma ferramenta mental para lidar com os processos de mudança.

Estas cinco disciplinas constituem a essência da organização que evolui permanentemente, que se adapta ao seu ambiente competitivo e que traz novas contribuições ao cliente e aos seus membros. O aprendizado permanente constitui um ciclo de eterna mudança, envolvendo sensibilidade e consciência em relação ao ambiente em que a organização opera (visão estratégica), evolução permanente de atitudes e crenças (cultura organizacional) e desenvolvimento de habilidades e conhecimentos (gestão do conhecimento).

A gestão do conhecimento é um processo que permite ampliar, divulgar, alargar e justificar o conhecimento individual dentro da organização. E pode ser classificado em cinco conceitos básicos:

1. ampliação do conhecimento individual dentro da organização. Refere-se ao acúmulo de conhecimento tácito por meio do manuseio da experiência. É influenciado por dois fatores: a variedade da experiência individual e o conhecimento pessoal decorrente dessa experiência;

2. compartilhamento do conhecimento tácito. O conhecimento e a experiência individuais permitem criar uma perspectiva pessoal do mundo até que sejam articulados e ampliados por meio da interação social;

3. conceitualização e cristalização. A conceitualização decorre principalmente das relações sociais. O modo dominante de conversão do conhecimento é a externalização, por meio da qual as perspectivas pessoais são convertidas em conceitos explícitos e podem ser compartilhadas em cada equipe. A comunicação entre pessoas é o processo que constrói conceitos em cooperação com os outros. A cristalização é o processo pelo qual vários departamentos dentro da organização testam a realidade e a aplicabilidade do conceito por meio do trabalho das equipes passando a integrá-lo e incorporá-lo em suas atividades;

4. justificação e qualidade do conhecimento. A justificação é o processo de convergência final e visão completa que determina a medida em que o conhecimento criado dentro da organização é adequado para a organização e para a sociedade. É a preocupação com a qualidade do conhecimento gerado;

5. rede de conhecimento. Durante o estágio da criação do conhecimento organizacional, o conceito é criado, cristalizado e justificado na organização baseada no conhecimento como uma rede global de conhecimento organizacional.

Os três principais desafios da gestão do conhecimento são:

- 1) **criar uma infra-estrutura administrativa do conhecimento.** Esta tarefa envolve a construção de redes, bancos de dados, estações de trabalho, etc. Muitas organizações desenvolvem centros de aprendizado ou universidades corporativas para esta finalidade. Outras definem um executivo de alto nível como um gerente do conhecimento para tocar e desenvolver o assunto;
- 2) **construir uma cultura do conhecimento.** Derrubar barreiras e criar mecanismos para o desenvolvimento e manutenção do conhecimento nos vários departamentos da organização. Isto envolve uma mudança da cultura organizacional para incrementar o valor do conhecimento;
- 3) **administrar resultados.** Para saber qual é a melhor forma de gestão do conhecimento que ajuda a fazer ou economizar dinheiro e documentar o impacto econômico.

2.3.3.2 Construindo a organização que aprende

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

A aprendizagem se consubstancia tanto nos momentos da criação da cultura, quanto nas circunstâncias em que a base de valores centrais é transmitida aos neófitos como os modos considerados corretos para sentir,

pensar e agir em relação aos problemas de adaptação externa e de integração interna com que se defrontam as organizações (Silva, 2000).

A aprendizagem, nas organizações, não se define apenas por aquilo que as pessoas sabem e compreendem, mas também pelas aptidões, espírito colaborativo e conjunto de crenças e valores incorporados ao longo de sua existência, manifestados pela forma de agir e pela sua conduta, não pelas suas capacidades e/ou desejos. Aprender significa mudar de atitude com o objetivo de cumprir as metas daquele que aprende, ou seja, é uma forma de ação mais efetiva. Nesse sentido, a maneira pela qual o conhecimento incorporado em seus membros é que leva uma organização a aprender, pois ela nada mais é do que uma grande comunidade de pessoas, uma comunidade viva. É pela aprendizagem individual que se promove a aprendizagem organizacional que está intimamente relacionada com os grandes desafios apresentados pela organização e cujos membros são motivados a aprender por estarem comprometidos com os objetivos da organização. A aprendizagem somente acontecerá no momento em que novos conhecimentos forem traduzidos em diferentes comportamentos que sejam replicáveis, ou seja, quando ocorrer uma mudança funcional de uma parte do organismo que age sobre o ambiente externo, num processo de institucionalização e legitimação.

Zanelli (2000) bem coloca que *“tratar das questões relativas à interação humana e desempenho do grupo implica em analisar os processos que abarcam o nível dos indivíduos (capacidade e competência, atitudes e motivações, características biográficas e demográficas), do grupo (tamanho, composição, estrutura, papéis, comunicação, afinidades, poder e liderança) e do contexto (tarefas, ambiente físico, relações intergrupais, contexto social, cultural e econômico). Mais especificamente, trata-se de questões relativas à aprendizagem... Trata-se de enfatizar a influência que os processos de interação exercem sobre os processos de aprendizagem individual e coletiva.”*

O processo de aprendizagem requer ações mais reflexivas. Assim, a existência de registros é fundamental para que a estratégia de ação possa ser socializada. A discussão sobre a forma como os indivíduos aprendem e como as organizações devem desenvolver mecanismos que favoreçam o desenvolvimento de competências, tanto individuais quanto organizacionais, é essencial à maior competitividade das organizações. O conhecimento detido somente pelos indivíduos pode ser perdido ou transferido para outras organizações. Com tais pressupostos, é possível afirmar que aprendizagem organizacional é a capacidade que a organização apresenta, por meio do modelo de gestão adotado, de permitir que o conhecimento incorporado ou adquirido pelo indivíduo seja transmitido para seus outros membros com uma intensidade tal que ela, como um todo, tenha um conhecimento próprio.

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

Ao quebrar as barreiras hierárquicas, o administrador está gerando ambiente para um novo tipo de conhecimento, oriundo da interação entre várias competências e conhecimentos individuais. Assim, uma nova linguagem se

desenvolve, sendo específica do grupo que a criou, rica da interfecundação de conhecimentos.

As organizações, na sua grande maioria, apresentam um formato do modelo clássico, taylorista e weberiano, baseado em um conjunto de normas e regulamentos, de forma que os cargos obedecem a uma hierarquia de importância e possuem uma divisão clara de tarefas. Essas são estruturadas de tal forma que o modelo permite prever/antever situações e reprogramar o resultado antes de a ação acontecer. Na grande maioria, são organizações constituídas segundo as divisões hierárquicas clássicas, incapazes de criar o aprendizado no nível organizacional; em nome da eficiência e da responsabilidade, as divisões hierárquicas sacrificam a cooperação maior entre unidades que é a mola-mestra do aprendizado organizacional.

O enfoque mecanicista tende a limitar o processo de aprendizagem do indivíduo na organização, modelando os seres humanos para que se enquadrem nos requisitos previamente definidos em vez de construírem uma ação própria (Morgan, 1996). A previsibilidade do comportamento é garantida pela imposição de normas e regulamentos, ao mesmo tempo em que a supervisão hierárquica assegura a obediência. A confiança nas regras desenvolve uma rigidez de comportamento (reduzidor da eficácia organizacional) e uma defesa mútua dentro da organização.

O modelo estrutural burocrático, baseado em uma atividade fixa e em circunstâncias estáveis, valoriza as pessoas pela habilidade de se encaixarem e contribuírem para operações predeterminadas. Sob circunstâncias que mudam (ambientes dinâmicos), a finalidade maior é capacitar a organização a alcançar os resultados desejados, permitindo-lhe ser propositadamente oportunista. Em tais circunstâncias, é importante que o conjunto de elementos constituintes da organização seja capaz de questionar a propriedade daquilo que estão fazendo e de modificar sua ação levando em conta novas situações. *“O cérebro, dessa*

forma, oferece uma metáfora óbvia para a organização, particularmente se a preocupação é melhorar a capacidade de inteligência organizacional" (Morgan, 1996:83).

No campo prático, o limite dá-se no momento de discutir a idéia de que a organização necessita de algo semelhante a um cérebro, ou seja, que seja constituída por equipes de trabalho, facilitadores, líderes, enfim, membros/indivíduos que sejam capazes de pensar para o resto da organização, inflando-se de poder e exercendo controle e supervisão sobre as partes que compõem o todo. O elemento desafiador para os teóricos da administração é pensar a possibilidade de criação de novas formas organizacionais, que difundam capacidades semelhantes às do cérebro para toda a empresa.

As pessoas tendem a esquecer os reais objetivos pelos quais foram colocadas em determinada função (supostamente disseminadora do aprendizado individual), ora denominada líder, ora facilitador. Nesse caso, o cérebro organizacional não se formata como o do ser humano o qual é capaz de acumular conhecimento, refletir, questionar as ações propostas, interpretar os resultados obtidos por meio de análise incremental e projetiva. É preciso inferir o processo administrativo de forma horizontalizada, como bem o fazem as organizações de aprendizagem (*learning organization*).

Leonard e Barton (1995), citados por Seleme (2000), apontam que o conhecimento possui processos específicos que devem ser controlados, a saber: a) processo de geração do conhecimento; b) processo de tratamento/armazenamento de dados e fatos e o mapeamento das fontes de geração; c) processo de disseminação e d) processo de utilização e reutilização do conhecimento. Os mesmos autores ainda apresentaram quatro processos básicos para a gestão do conhecimento: 1) resolução independente de problemas (presente); 2) documentação e disseminação (interna); 3) inovação e experimentação (futuro) e 4) importação de conhecimento externo.

2.3.3.3 Estratégias para romper resistências à aprendizagem

Os entraves à aprendizagem organizacional podem ser trabalhados e neutralizados. No caso de defesa de ego, Brown e Starkey (2000) colocam que o processo de aprendizagem organizacional deve enfatizar três recursos para propiciar mudanças em identidade organizacional: a) auto reflexividade crítica; b) a promoção de diálogo sobre identidade de futuro como um recurso integral de administração e c) a realização de uma atitude de sabedoria. Já para as defesas sociais, Bain (1998) apresenta a consciência organizacional como fator fundamental. Segundo este autor, a organização deve projetar um time consciente construindo e usando espaços para reflexão em ação, aprendendo desta experiência e planejamento, construindo um nível de consciência organizacional, resultante da co-evolução de “recipiente organizacional” e “contido”, que não estava apresentando antes. Ela de trabalhar na criação de ambientes, enfatizando a participação de todos os membros da organização, não como imposição, mas sim como uma oportunidade, que certamente traz resultados concretos, partindo do pressuposto de que há envolvimento de um maior número de indivíduos nos processos organizacionais, gerando idéias inovadoras, fornecendo contínuos *feedbacks* e potencializando a auto-estima individual e coletiva, fazendo crescer a confiança em suas próprias capacidades.

As organizações formadas com base em uma cultura genuína de aprendizagem realizam experimentos, trocam experiências e se encontram em constante busca de conhecimentos que agreguem novos valores. É justamente neste tipo de organização que ocorre a inovação, ou seja, a ruptura com o que está historicamente estabelecido (Silva, 2000).

Schein (1984) coloca o diálogo como ponto mestre na busca de resolução dos conflitos oriundos de propostas de mudanças organizacionais e na

devida mudança da identidade individual e organizacional. Sabe-se que nas organizações existe enorme gama de culturas, subculturas, hierarquias, linguagens, modelos mentais e interesses diferentes; ocorre a grande necessidade de tecnologias e mecanismos que tornem possível às pessoas descobrirem tais diferenças, com reflexão interna, aceitando as diferenças e construindo confiança mútua e assim encontrarem o entendimento, integração e crescimento de forma compartilhada. O diálogo é uma dessas tecnologias.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), citados por Alves Filho e Salm (2000), consideram que a escola de aprendizagem, na formação da estratégia organizacional, adota como premissas:

a) em primeiro lugar, que a complexa e imprevisível natureza do ambiente organizacional, freqüentemente associada com a difusão das bases de conhecimento necessárias à estratégia, torna impossível o controle deliberado: a formação da estratégia deve, antes de tudo, tomar a forma de um processo de aprendizagem contínuo, no qual a formulação e a implementação tornam-se indistinguíveis;

b) em segundo lugar, assume ainda como premissa que, embora o líder deva também aprender, e por vezes possa ser o principal aprendiz, mais comumente é o sistema coletivo que aprende: há muitos estrategistas potenciais na maioria das organizações;

c) em terceiro lugar, essa aprendizagem avança de modo emergente, por meio de um comportamento que estimula pensar retrospectivamente, do que podem resultar ações; isso significa que as estratégias podem eclodir em todas as espécies de lugares estranhos e de modo inusitado: as iniciativas estratégicas são tomadas por todos que têm a capacidade e os recursos capazes de aprender;

d) em quarto lugar, considera que o papel do líder não é o de prescrever estratégias deliberadas, mas sim o de gerir o processo de aprendizagem estratégica, de onde as estratégias podem emergir.

Desse modo, as estratégias surgem primeiramente como padrões do passado e somente depois, talvez, como planos para o futuro; ao final, como perspectivas que guiam o comportamento geral.

Assim, para a escola da aprendizagem, a formação das estratégias empresariais eficazes envolve muito mais do que a adoção de um modelo racionalista e mecânico adotado pela cúpula da organização; exige uma revolução no processo de gestão, que a conduzirá a ser uma "*learning organization*", uma organização predominantemente voltada para a aprendizagem contínua. O Quadro 2 sintetiza as ideias de Bernardes (1998) a este respeito.

QUADRO 2: Resposta no modelo *learning organization* para recomendações estratégicas

Recomendações estratégicas	Resposta no modelo <i>learning organization</i>
- A empresa deve desenvolver seu potencial competitivo em <i>competências básicas</i> vinculadas no envolvimento das pessoas de todos os níveis organizacionais.	→ A aprendizagem procura ser <i>Preventiva</i> e participativa, em que as pessoas aprendem para criar resultados com os quais se comprometam para <i>transformar</i> a realidade. → Trabalha a habilidade para a empresa mudar preservando sua identidade, enquanto se mantém suficientemente flexível para evoluir. Para tal possui um forte senso de identidade, propósito ou missão.
- Deve haver a mobilização de todo o pessoal em torno de um objetivo estratégico da escolha da direção certa para o crescimento.	→ Há comunhão de propósitos, companheirismo em torno de objetivos concretos e legítimos que levem as pessoas a se empenharem em conjunto e por livre vontade (inventando um futuro com o qual se comprometam).
- A estratégia deve ser revolucionária	→ A aprendizagem busca transformação, rompendo paradigmas, criadora e inventiva.
- A competitividade em <i>competências básicas</i> calca-se no aprendizado coletivo	→ A empresa promove um ambiente tal que todos aprendam individualmente e este aprendizado, uma vez monitorado, contribui sistematicamente, para o aprendizado organizacional.
- O processo deve ser democrático, funcionários devem ser ouvidos com atenção e sem preconceitos e a rede de informações deve ser otimizada.	→ A aprendizagem é democrática, através da democratização na disseminação das informações.
- O processo de criação de estratégia precisa contar com a participação de todos	→ Todos participam envolvidos por objetivos compartilhados.
- A estratégia escolhida só dará certo se contar com o compromisso individual.	→ O comprometimento individual é alcançado a partir do desenvolvimento das competências individuais e da participação.
- Todos podem gerar inovação e criatividade – é preciso estar atento.	→ A aprendizagem de transformação é a aprendizagem criativa, generativa.
- É preciso motivar as pessoas; ser capaz de mobilizar as energias.	→ Um objetivo compartilhado, congrega os propósitos individuais, em que todos se motivam e se sentem comprometidos.
- Postura de honestidade e humildade por parte da alta administração	→ A aprendizagem só é possível quando se assume uma postura aberta, receptiva.
- Rompimento com planejamentos áridos e baseados no passado.	→ A inovação e a mudança devem ser voltadas para o futuro.

Fonte: Bernardes (1998)

2.3.3.4 Aprender, desaprender e reaprender

A aprendizagem é um processo: o conhecimento começa com a prática, é adquirido por meio dela e, de uma maneira ou de outra, a ela reverte. O conhecimento se dá a partir da evolução conjunta da teoria e da prática. Ambas estão intrinsecamente entrelaçadas e interligadas. Tal simbiose está sempre presente onde quer que ocorra o conhecimento.

A aprendizagem é uma aquisição. Uma vez adquirida, tende a se perpetuar. Quanto mais se usa o conteúdo da aprendizagem ou a habilidade adquirida, mais ela se amplia. Quanto mais se repete, mais se institucionaliza. Quanto mais institucionalizada, mais tende para a permanência. Por isso desaprender é muito mais difícil do que aprender. O desaprender contraria a motivação natural do homem, coloca-o na contramão da história, significa uma frustração profunda, um enorme desperdício de energia. Implica jogar fora a experiência adquirida, abrir mão de crenças, valores, conhecimentos e práticas costumeiras. Gera uma tremenda sensação de perda, a qual vem sempre acompanhada de insegurança e ambigüidade. Desaprender significa abandonar a rotina, modificar hábitos, os maiores geradores de apego ao *status quo*. Paradoxalmente, "a sociedade do conhecimento" é também caracterizada como "a era da desaprendizagem", porque, para receber o novo de que a nossa realidade está prenhe, temos que abandonar o velho que a nossa história construiu. Desaprender é ser capaz de despojar-se do velho, de não se sentir ameaçado com o novo, de ter esperança na capacidade humana de construir algo melhor, de usar a liberdade de ser e de fazer acontecer aquilo que desejamos. Nesse sentido, desaprender é condição para reaprender, para mudar, para transformar a nós e ao mundo. Reaprender é a única forma de compensar a dor da mudança. Reaprender é reiniciar um processo de aprendizagem. Envolve uma

transição, uma transformação, uma mudança de patamar. Mas, a dificuldade de lidar com as mudanças nos reporta a diferentes níveis de aprendizagem, perceptíveis no comportamento humano, que influenciam profundamente as relações no trabalho:

- *Conservadorismo dinâmico* – Quando há uma mudança mínima na resposta a um estímulo repetitivo. Por exemplo, reações estereotipadas decorrentes de um contexto único. Essas mudanças não são suscetíveis de correção por ensaio e erro e só têm uma resposta correta possível. É um tipo de aprendizagem que, segundo Schon (1971), não gera mudanças significativas, apenas reforça o *status quo*. Neste caso, não há uma resolução definitiva do problema, mas apenas soluções incrementais, que aliviam as pressões no curto prazo. Para preservar a estabilidade do sistema, mascaram-se as transformações substantivas usando-se mudanças acidentais e pequeninas como uma forma de evitar ou de escamotear a mudança essencial ou substantiva.

- *Aprendizagem instrumental* – Embora produza melhorias rápidas no desempenho – aprender a agir ou fazer –, na maioria das vezes não consegue mantê-las quando cessa o estímulo ou o desconforto. Está relacionada com os processos de aquisição ou de conservação do aprendido, dentro de um modelo mecânico.

- *Aprender a aprender* – Implica a aquisição da capacidade de acrescentar algo novo àquilo que já é sabido ou que é recorrente, permitindo uma reorganização do sistema que o transporta para um outro estado ou patamar. É um tipo de aprendizagem orgânica, que comporta correções, modificações, adaptações dinâmicas, sendo a base do processo de auto-renovação contínua. Produz mudanças profundas e definitivas. Nos seres vivos, deu origem aos processos evolutivos, os quais podem ser considerados processos de aprendizagem cumulativa, incorporados através da história. A concepção do aprender a aprender como um processo evolutivo coloca nas decisões do homem

contemporâneo a capacidade e a responsabilidade de ser um co-construtor de um projeto de futuro desejado. A convivência com o excesso de informações e sensações impostas pelo mundo atual não lhe deixa alternativa que não a de desenvolver essa habilidade de "aprender a aprender".

2.3.4 Líder como influenciador na cultura organizacional e na aprendizagem

A liderança também está interligada com a formação da cultura (Starkey, 1997). Assim, a função da liderança está inserida na construção da cultura organizacional e como o líder pode influenciá-la. Seu papel é relevante para a cultura organizacional, pois, sem dúvida, possui a possibilidade de interferir na cultura, por meio de qualidades a ele deliberadas, que o torna um mestre em mudanças, incentivando as pessoas a correrem riscos. Habilidades e ferramentas ganham novos significados.

Segundo Drucker (1996), ao líder compete ser um sustentador ou agente de mudança da cultura. Isso dependerá da situação em que se encontra a organização: adaptação a mercados, concorrência acirrada, necessidade de adaptação ou estabilidade, êxito e permanência. Schein (1996) é da mesma opinião que Drucker ao afirmar que quando a mudança aumenta é preciso que os líderes comecem a pensar como agentes de mudança pois, o problema não é somente como adquirir novos conceitos e habilidades mas também como desaprender o que não é mais útil à organização. Precisa-se ter a capacidade emocional para dar apoio à organização, criando um senso de segurança psicológica e segundo, ter um conhecimento da dinâmica cultural e suas características. É importante saber que não se pode mudar a cultura por meio de anúncios de mudanças ou instituição de programas. Não se mudam modelos mentais, mas pode-se expandir e ampliar os modelos conceituais.

A cultura pode ser mudada - ampliada – por meio de modificações em vários conceitos decisivos nos modelos mentais das pessoas que sejam as principais portadoras da cultura. Tais transformações não ocorrem por meio de discursos ou programas formais e, sim, por uma mudança legítima no comportamento do líder e pela incorporação de novas definições nos processos e rotinas organizacionais. O líder deve agir submetendo-se, também, a uma transformação pessoal.

2.3.4.1 O novo trabalho e papel do líder nas organizações de aprendizagem

Novos papéis certamente exigem novas habilidades, que só poderão ser desenvolvidas por meio de um compromisso e, principalmente, deverão ser distribuídas por toda organização. Os líderes de OA são estimulantes, capazes de oferecer não só o desafio, mas também o apoio, procurando alterar esses níveis dependendo das necessidades individuais ou das situações apresentadas.

As expectativas podem ajudar na produção de bons resultados e elevar o nível de aprendizagem e desempenho, segundo Guns (1998). Mas, para isso, é preciso que as pessoas enxerguem no líder uma pessoa eficaz. O apoio para se enfrentar novos desafios pode ser proporcionado de maneiras diferentes, como: oferecendo recursos e equipamentos da melhor qualidade possível, ouvindo e demonstrando interesse aos problemas colocados pelos indivíduos, apoiando as decisões tomadas pelos subordinados e compartilhe a responsabilidade em assegurar que o erro não mais se repetirá. Mas, infelizmente, temos em nossa sociedade a predominância, ainda, de organizações orientadas para o controle e não para a aprendizagem, com recompensas aos indivíduos que fazem as coisas ditadas por outros e com punição aos que cultivam a curiosidade e impulso em fazer diferente.

Hoje, há a necessidade de se entender como as organizações aprendem e como fazer acelerar essa aprendizagem. Uma habilidade nata às OA é a capacidade de adaptação, dado o ritmo acelerado em que ocorrem as mudanças. Mas, o impulso de aprender vai além da adaptabilidade e do desejo de reação às mudanças ambientais; ele quer gerar a capacidade de aprender a aprender. Esse aprendizado requer novas maneiras de olhar o mundo.

Muitos têm visto a imagem da liderança tradicional como simplista e inadequada. Gonçalves (1999) também reafirma que a liderança tradicional e burocrática só se preocupava em colocar objetivos e monitorar desempenho. Antes, o estabelecimento de objetivos ou planejamento estratégico era seguido de um rigoroso planejamento operacional e desenvolvimento de controles para que se obtivesse feedback. Esse tipo de visão tornou as organizações enrijecidas no aprendizado, retirando a condição de flexibilidade necessária ao exercício da compreensão e entendimento da realidade com a qual vivencia a organização. Outros obstáculos estão presentes à gestão do conhecimento quando se fala em organizações convencionais, são eles: estruturas fragmentadas de pensamento das pessoas sem o encorajamento do pensamento próprio e a responsabilidade sendo cobrada por meio de recompensas ou punições. Por isso, muitas organizações que tentam implantar o modelo de OA fracassam em seu intuito.

A liderança começa pelo princípio da tensão criativa, segundo Starkey (1997), que surge ao vermos claramente onde queremos estar - visão - e de dizer a verdade em relação a onde estamos - realidade. Aí é gerada uma tensão pela distância, entre as duas posições e os indivíduos ou grupos que aprendem a lidar com essa tensão podem mover-se da realidade rumo às suas visões. Liderar com tensão criativa é muito diferente de resolver problemas. As pessoas, em sua maioria, se vêm motivadas a mudar somente quando seus problemas atingem uma dimensão que as leva a mudar. A motivação é extrínseca; já na tensão criativa ela é intrínseca, pois existe o desejo de criar acima da realidade.

Na OA os papéis da liderança ajudam na construção da organização, do conhecimento, da cultura e influenciam na sua evolução. Senge (1998), assim como Seleme (2000) e Starkey (1997), é convergente em afirmar que novos papéis para o líder na OA são necessários:

a) o primeiro deles seria o de projetista: desenhar as idéias em que se baseiam o seu propósito, a visão e os valores que regerão as vidas das pessoas; sua tarefa básica é promover o aprendizado e utiliza para tanto a ferramenta de análise de cenários, em que se estimulam as pessoas a pensar como agiriam no futuro dentro de diferentes cenários apresentados. Assim, preparam-se as pessoas para possíveis mudanças e respostas rápidas a elas;

b) professor é o segundo papel no qual sua função seria ajudar a todos dentro da organização a adquirir visões da realidade atual por meio da percepção. Ele é um guia ou facilitador, fazendo aflorar nas pessoas seus modelos mentais em relação a questões importantes. Este quadro mental de como o mundo funciona influencia nossa forma de perceber os problemas e oportunidades, de identificar caminhos de ação e de fazer escolhas. O líder, como professor, deve auxiliar as pessoas a reestruturar suas visões da realidade e enxergar nova possibilidade para o futuro;

c) por último, o papel de regente que se relaciona muito à questão de atitude. O senso de regência possui dois níveis: regência das pessoas, que surge da observação do impacto que a liderança exerce sobre as pessoas e a regência de propósito, que surge do senso de comprometimento que o líder tem para com a missão da organização.

O que chama atenção nos líderes de OA é que eles se sentem parte de um propósito maior, integrando-se ao processo de mudar a maneira com que os negócios operam, têm a convicção de que seus esforços gerarão níveis mais elevados de sucesso organizacional e satisfação pessoal.

O desenvolvimento de novas habilidades também necessita de novas ferramentas que aumentem essas habilidades e promovam a comunicação e indagação. Algumas delas são: modelos padrões de sistemas, dilemas estratégicos, modelos mentais trazidos à tona e laboratórios para desenvolvimento da aprendizagem.

2.3.4.2 Liderança predominante nas organizações de aprendizagem

A forma de liderança apresentada nas organizações de aprendizagem é sustentada e fundamentada em teorias elaboradas mais recentemente. A liderança como administração do sentido encoraja as pessoas a estabelecerem uma relação de sentido entre o que é relevante para eles e o que a organização demanda. A eficácia do líder está na sua habilidade de tornar uma atividade significativa para aqueles que a fazem. É importante conhecer como as necessidades motivacionais valorizam o trabalho, que sentido as pessoas dão a ele e à organização como um todo, e o conhecimento e domínio das características culturais dominantes. O líder passa a ser um agente de mudança, um líder transformacional. Essa teoria do líder transformacional surge com Burns em 1978 e se apresenta como sendo uma figura visionária, inspiradora e imbuída de ideais e metas capazes de causar emoções intensas em seus subordinados, com grande capacidade de articular e comunicar uma visão que identifique e combine objetivos organizacionais com objetivos pessoais. Aqui o líder utiliza-se do seu carisma para energizar e motivar as pessoas a atingirem objetivos ou metas maiores que a realidade. Ele estimula as pessoas à tensão criativa. Possui habilidades de empatia e sensibilidade desenvolvidas, de modo a ser preciso nas suas percepções com referência às outras pessoas, sabendo quais são as necessidades e desejos de seus subordinados e, principalmente,

conhecendo com clareza as suas próprias necessidades a ponto de não projetá-las nos subordinados, como comenta Bergamini (1994).

O papel do líder é o de facilitador da motivação, enfatizando o relacionamento interpessoal, procurando satisfazer às necessidades a níveis mais elevados nas pessoas, resultando num relacionamento de estímulo. A liderança transformacional não se baseia só em submissão, ela envolve modificações de crenças, necessidades e valores, criando um vínculo forte em termos de influência mútua. Sua autoridade parte da habilidade de interagir do que do poder formal que a posição ocupada possa ter. Mais do que nunca vemos isso presente na OA, onde o líder tem a oportunidade de influenciar seu seguidor e vice-versa, cabendo a ele conhecer de forma íntima seus subordinados, os valores, crenças, expectativas e suas habilidades para que possa tornar uma atividade significativa para as pessoas que formam uma organização. Não interessa ao líder numa OA mudar comportamentos, mas sim dar aos outros o senso de compreensão daquilo que estão fazendo, procurando articulá-los para que possam comunicar-se sobre o sentido daquilo que fazem.

Algumas características são marcantes nesse tipo de liderança, como: sua imagem pessoal e profissional é que faz a diferença; são capazes de assumir posições de riscos, procuram dividir o poder com as pessoas, suas ações são orientadas por um conjunto de valores; são capazes de auto-reflexão acham que os erros servem como experiência de aprendizado; são capazes de lidar com a complexidade, ambigüidade e incerteza e, principalmente, são pessoas visionárias capazes de criar e traduzir um sonho de forma que as pessoas possam compartilhá-lo. O maior desafio do líder transformacional é ser capaz de adaptar-se às organizações, às realidades mutantes.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

(A presente pesquisa trata-se de um estudo de caso que foi desenvolvido utilizando em conjunto os métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa. Com essa estratégia metodológica buscou-se aliar as vantagens das duas metodologias, considerando as peculiaridades de cada uma dentro das perspectivas de estudo.

Os métodos quantitativos são importantes para a quantificação de dados e a utilização de recursos estatísticos, sendo frequentemente empregados no desenvolvimento de pesquisas descritivas, visando descobrir e classificar a relação entre variáveis. Já os métodos qualitativos podem propiciar ao pesquisador o estudo de situações específicas, de forma detalhada e profunda, permitindo o entendimento daquilo que pode permanecer oculto em dado fenômeno (Alencar, 1999). Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa é reconhecida para o estudo de fenômenos que envolvem os seres humanos e suas relações sociais, defendendo seu uso como uma proposta sem rigores estruturais, prezando pela flexibilidade e servindo bem à exploração de novos enfoques pelas mãos criativas e imaginação.

Nos estudos qualitativos foi adotada uma abordagem indutiva, partindo de observações mais livres, deixando que as dimensões e categorias de interesse apareçam progressivamente durante o processo de coleta e análise de dados, partindo do princípio de que o foco de estudo poderia ser progressivamente ajustado.

Vários métodos de investigação podem ser aplicados à escolha da pesquisa. A escolha entre eles depende do objeto da pesquisa, do estado dos

conhecimentos e dos múltiplos acontecimentos que pesam sobre a realização do estudo.

O estudo de caso apresentou-se como uma alternativa interessante para a presente pesquisa, pois, segundo Bonoma (1985), *"é útil quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre"*.

O estudo de caso é um caso, seja ele simples e específico ou complexo e abstrato. O caso é sempre bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos durante o estudo.

O método do estudo de caso é um método das Ciências Sociais e, como outras estratégias, tem as suas vantagens e desvantagens que devem ser analisadas à luz do tipo de problema e questões a serem respondidas, do controle possível ao investigador sobre o real evento comportamental e o foco na atualidade, em contraste com o caráter do método histórico.

Yin (2001) afirma que *"o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas"*.

Ao comparar o método do estudo de caso com outros métodos, Yin (2001) afirma que para se definir o método a ser usado é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação. De modo específico, este método é adequado para responder às questões "como" e "por que" que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que freqüências ou incidências.

De acordo com Yin (2001), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações em

que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas nas quais é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Apesar de ter pontos em comum com o método histórico, o estudo de caso se caracteriza pela *"... capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações"* (Yin, 2001).

Este método, assim como os outros métodos qualitativos, é útil, segundo Bonoma (1985:207), *"... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre"*.

Os objetivos do método de estudo de caso, segundo McClintock *et al.* (1983) *apud* por Bressan (2000), *"... são (1) capturar o esquema de referência e a definição da situação de um dado participante... (2) permitir um exame detalhado do processo organizacional e (3) esclarecer aqueles fatores particulares ao caso que podem levar a um maior entendimento da causalidade"*.

Bonoma (1985:206) ao tratar dos objetivos da coleta de dados, coloca como objetivos do método do estudo de caso não a quantificação ou a enumeração, *"... mas, ao invés disto (1) descrição, (2) classificação (desenvolvimento de tipologia), (3) desenvolvimento teórico e (4) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão"*.

Já Minicucci (1992) define o estudo de caso como sendo a análise minuciosa e objetiva de uma situação real que foi investigada, concluindo que o caso estudado na dissertação permite ampla análise e intercâmbio de idéias.

De forma sintética, Yin (2001) apresenta quatro aplicações para o método do estudo de caso:

1. para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos “*surveys*” ou pelas estratégias experimentais;
2. para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
3. para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada; e
4. para explorar aquelas situações em que as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

3.2 Objeto de estudo e amostragem

Triviños (1987) coloca que o objeto de estudo “*pode ser uma pessoa, uma família, uma comunidade, um conjunto de relações ou processo ou mesmo uma cultura*”.

Este estudo, na primeira etapa, foi concentrado nos 94 membros organizacionais do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Mato Grosso do Sul – SEBRAE/MS, sediados no município de Campo Grande, MS. A escolha deste município se deu por se encontrar a sede administrativa e maior quantidade de colaboradores internos diretos.

A escolha dessa organização se deve ao fato de sua representatividade empresarial, por se tratar de organização sem fins lucrativos vanguardista em buscar a Certificação ISO e por ser uma incentivadora da aprendizagem organizacional.

A pesquisa teve uma amostragem não probabilística, utilizando o modelo intencional, por procurar pesquisar o grupo integral dos membros organizacionais do SEBRAE/MS, atualmente composto de 94 colaboradores diretos, excluindo, propositadamente, aqueles que não integravam o quadro da

organização em período anterior a 08 de outubro de 1998, data em que houve a contemplação da Certificação ISO 9002. A amostragem foi de fato um censo para o SEBRAE/MS, já que utilizou todos os membros, porém, é considerada uma amostragem para todos os SEBRAEs e para todas as organizações. Como a presente pesquisa não será utilizada para basear inferências estatísticas, mas sim inferências analíticas, a falta de aleatoriedade na amostragem não compromete seu valor investigativo.

O questionário, como segunda etapa da pesquisa, foi aplicado a 58 dos 69 membros organizacionais que se encontravam no SEBRAE/MS desde outubro de 1998, época da Certificação ISO 9000. Procurou-se selecionar estes colaboradores por terem justamente vivenciados os tempos anteriores à certificação, o próprio processo de certificação e estarem vivenciando a fase pós-certificação. Obtendo então considerável amostra de 84,06% dos entrevistados possíveis, não sendo possível alcançar a totalidade em decorrência de funcionários em férias, licenças, cursos e viagens.

Segundo Mattar (1997), a amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador e que a suposição básica da amostra intencional é que, com julgamento e estratégia adequada, podem ser escolhidos casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa.

Os membros organizacionais foram considerados informantes-chave, na busca de dados para responder à questão central que orientou este trabalho.

3.3 Técnicas e instrumentos de coleta e análise dos dados

Os dados que foram utilizados na presente pesquisa são provenientes de duas fontes: primárias e secundárias.

A técnica principal utilizada para a coleta de dados quantitativos foi o questionário estruturado junto aos membros organizacionais. A análise documental, pela sua própria característica, é uma importante fonte de dados e nela as informações podem tomar diversas formas como cartas, memorandos, agendas, atas de reuniões, documentos administrativos, estudos formais, avaliações de plantas e artigos da mídia.

O uso da análise documentação foi cuidadoso, pois, segundo Yin (2001), eles não podem ser aceitos como registros literais e precisos dos eventos ocorridos e seu uso deve ser planejado para que sirva para corroborar e aumentar as evidências vindas de outras fontes.

Os instrumentos e técnicas utilizados na pesquisa qualitativa foram: observação não participante, depoimentos pessoais, entrevistas não-estruturadas e semi-estruturadas (individuais e coletivas), análises de discursos e análise documental. Chizzotti (1991) afirma que o pesquisador mobiliza a acuidade inventiva, sua habilidade artesanal e sua perspicácia para elaborar a metodologia da pesquisa, "*... o que não quer dizer que outros métodos, inclusive quantitativos, não possam ser usados*" (Alves, 1991:60).

Os dados foram coletados junto ao banco de dados do SEBRAE/MS e perante aos membros organizacionais sediados no município de Campo Grande, MS.

Para coleta dos dados primários, utilizou-se questionário dividido em duas partes. A primeira parte (*Anexo A*) visou coletar dados pessoais da totalidade dos colaboradores diretos do SEBRAE/MS, ou seja, dos 94 membros organizacionais, tais como: nome, cargos ocupados (quando da contratação, a época da certificação ISO 9000 e atual), sexo, idade, escolaridade, se continua os estudos regulares, tempo de trabalho na organização, regime de trabalho e livres comentários a respeito do tema pesquisado. Na segunda parte (*Anexo B*) foram elaboradas 42 questões afirmativas baseadas na fundamentação teórica desta

pesquisa e elaboradas no sentido de captar a percepção dos membros organizacionais que estavam na organização desde o processo de implantação da Certificação ISO, quanto à compreensão (conceito e importância) da Certificação ISO 9000 e sua influência no comprometimento dos membros organizacionais, no processo de democratização das decisões e das ações, na capacitação profissional, nas lideranças e nos relacionamentos entre os membros da organização.

Antes de iniciar a pesquisa propriamente dita, o pré-teste do questionário foi aplicado em três colaboradores diretos da organização envolvidos no processo de Certificação ISO. O pré-teste possibilitou uma pequena reestruturação no instrumento no sentido de torná-lo mais eficaz.

Todas as entrevistas foram realizadas no local e horário normal de trabalho dos colaboradores. As questões foram apresentadas num conjunto de fichas digitadas e um gabarito. No gabarito, os entrevistados marcaram com “X” ou “O” o seu entendimento em relação a cada afirmativa. As questões foram apresentadas uma a uma aos entrevistados e, não havendo entendimento da frase, havia esclarecimento por parte do pesquisador. As entrevistas tiveram duração média de 25 minutos. Não foi permitido, ao responderem uma determinada questão, o retorno às questões anteriores.

Durante a entrevista, observou-se o interesse dos pesquisados acerca dos objetivos da pesquisa, tendo-se obtido contribuições significativas sobre o processo de Certificação ISO e pela busca da qualidade total e, inclusive, sobre o funcionamento da organização. Ressalta-se a receptividade por parte dos dirigentes no que diz respeito à pesquisa, bem como o atendimento e o interesse pelo seu resultado, como forma de avaliar e melhorar o processo atual existente.

As afirmações constituíram-se de frases construídas com base nos indicadores de conceitos, importância, função, limitações e potencialidades da

Certificação ISO 9000 e de fatores perceptíveis e mensuráveis de aprendizagem organizacional.

Utilizou-se a técnica de escalonamento (escala tipo *Likert*) com a variável atitude (simulação de comportamento ou procedimento de um indivíduo ou grupo) entre um e cinco, cujos extremos são: *atitude favorável* (concordância) e *atitude desfavorável* (discordância), que traduzem os indicadores propostos.

As 42 afirmativas propostas no questionário de forma aleatória foram selecionadas visando perceber os seguintes pontos:

- 1 – **COMPREENSÃO (CONCEITUAÇÃO E IMPORTÂNCIA) DAS NORMAS CERTIFICADORAS ISO 9000** – dez questões, sendo três dispostas de maneira positiva e sete dispostas de maneira negativa (inversa);
- 2 – **COMPROMETIMENTO DOS MEMBROS ORGANIZACIONAIS** – quatro questões, sendo três dispostas de maneira positiva e uma disposta de maneira negativa;
- 3 – **PROCESSO PARTICIPATIVO (DEMOCRATIZAÇÃO)** – sete questões, sendo quatro dispostas de maneira positiva e duas dispostas de maneira negativa;
- 4 – **CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL** – dez questões, sendo nove dispostas de maneira positiva e uma disposta de maneira negativa;
- 5 – **LIDERANÇA** – quatro questões, sendo três dispostas de maneira positiva e 1 (uma) disposta de maneira negativa;
- 6 – **RELACIONAMENTO** - sete questões, sendo cinco dispostas de maneira positiva e duas dispostas de maneira negativa;

No instrumento de pesquisa, cada questão admitiu como resposta somente uma das alternativas associada a uma escala de valores, numeradas de

cinco a um, de acordo com a técnica de escalonamento. Cada valor correspondeu a uma alternativa de resposta da seguinte forma: *concordo totalmente* [5], *concordo parcialmente* [4], *neutro (indiferente)* [3], *discordo parcialmente* [2] e *discordo totalmente* [1].

Para complementar as coletas dos dados secundários foram efetuadas entrevistas com cinco colaboradores (consultores, analistas e assistentes).

Os dados quantitativos foram processados utilizando-se o *Software SPSS (Statistical Package for the Social Science)*.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Sistema SEBRAE Nacional

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é uma instituição técnica de apoio ao desenvolvimento da atividade empresarial de pequeno porte, voltada para o fomento e difusão de programas e projetos que visam à promoção e ao fortalecimento das micro e pequenas empresas.

Possui como propósito trabalhar de forma estratégica, inovadora e pragmática para fazer com que o universo dos pequenos negócios no Brasil tenha as melhores condições possíveis para uma evolução sustentável, contribuindo para o desenvolvimento do país como um todo, conforme descrito no documento.

Foi criado por lei de iniciativa do Poder Executivo, concebida em harmonia com as confederações representativas das forças produtivas nacionais. Esta parceria entre os setores público, privado e as principais entidades de fomento à pesquisa do País é dada como fundamental a este modelo eficiente e eficaz revelado ao longo do tempo.

O SEBRAE é predominantemente administrado pela iniciativa privada. Constitui-se em serviço social autônomo - uma sociedade civil sem fins lucrativos que, embora operando em sintonia com o setor público, não se vincula à estrutura pública federal. A instituição, portanto, é fruto de uma decisão política da cúpula empresarial e do Estado, que se associaram para criá-la e cooperam na busca de objetivos comuns. É, por isso mesmo, uma entidade empresarial voltada para atender ao segmento privado, embora desempenhe função pública e tenha sempre em consideração as necessidades do desenvolvimento econômico e social do país.

Criado em 1990 pelas Leis 8.029/90 e 8.154/90 e regulamentado no mesmo ano pelo Decreto nº 99.570, o atual Sebrae surgiu numa época de grandes transformações do ambiente econômico, social e político brasileiro.

Cerca de 4.500 pessoas formam o quadro funcional do Sistema SEBRAE; 260 integram seu núcleo central, localizado em Brasília e as demais se distribuem pelos SEBRAEs estaduais nas 27 unidades da Federação. O contingente, dado como modesto em termos quantitativos, atua de maneira a conferir à entidade alcance e capilaridade nacional, numa estrutura descentralizada que cobre todo o Brasil e vem se interiorizando a cada ano, visando melhor atender às pequenas comunidades.

As operações do núcleo central estão a cargo de uma Diretoria Executiva, composta por um diretor-presidente, um diretor técnico e um diretor administrativo-financeiro, assessorados por técnicos diretamente responsáveis pelo desenvolvimento dos programas e atividades do SEBRAE.

Basicamente, esta estrutura reproduz-se nas unidades nos estados, que contam com seus respectivos conselhos deliberativos (de composição semelhante ao nacional), superintendências e gerências.

As unidades SEBRAE nos estados e no Distrito Federal têm ampla autonomia no desempenho de suas funções, cabendo ao núcleo central orientar e coordenar a atuação do sistema, estabelecer normas e estratégias e incumbir-se das atividades de natureza política, em âmbito nacional.

O Sistema SEBRAE desenvolve diversos projetos com o objetivo de fomentar a cultura empreendedora e promover o desenvolvimento das micro e pequenas empresas no Brasil. Conta com uma rede de mais de 500 balcões para prestar informações aos micros e pequenos empresários e futuros empreendedores.

O órgão máximo do Sistema é o Conselho Deliberativo Nacional, ao qual compete traçar as políticas e estratégias gerais de atuação, instituindo normas e orientando o trabalho de todo o conjunto.

Este Conselho, já em sua composição, reflete e traduz a parceria que criou o SEBRAE e respalda suas atividades. Integram-no representantes das seguintes entidades:

- Associação Brasileira de Instituições Financeiras de Desenvolvimento (ABDE);
- Associação Brasileira dos SEBRAEs das Unidades Federadas (ABASE);
- Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC);
- Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Industriais (ANPEI);
- Banco do Brasil S.A.;
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES);
- Caixa Econômica Federal (CAIXA);
- Confederação das Associações Comerciais do Brasil (CACB);
- Confederação Nacional da Agricultura (CNA);
- Confederação Nacional do Comércio (CNC);
- Confederação Nacional da Indústria (CNI);
- Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP);
- Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio (MIC).

4.2 SEBRAE – Mato Grosso do Sul

Em janeiro de 1991, o SEBRAE, com S, começou de fato a existir por meio do Decreto nº 99.570. Contudo, no Mato Grosso do Sul, tudo teve início onze anos antes, em janeiro de 1980, com a criação do Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa do Estado de Mato Grosso do Sul – CEAG/MS, órgão vinculado à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico.

Em 1982, a Prefeitura Municipal de Campo Grande, Mato Grosso do Sul, declarou o CEAG/MS como instituição de utilidade pública, até então composta de um quadro de apenas 29 funcionários.

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

O Conselho Deliberativo Estadual é o órgão colegiado que detém o poder originário e soberano da Instituição, composto por onze membros titulares e onze membros suplentes, representantes das seguintes entidades:

- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE;
- Secretaria de Estado de Produção – SEPROD;
- Federação das Indústrias do Estado de MS – FIEMS;
- Federação do Comércio do Estado de MS – FECOMÉRCIO;
- Federação das Associações Comerciais e Industriais de MS – FACIMS;
- Federação da Agricultura de MS – FAMASUL;
- Associação das Microempresas do Estado de MS – AMEMS;
- Fundação Universidade Federal de MS – UFMS;

- Fundação de Apoio e de Desenvolvimento do Ensino, Ciência e Tecnologia – MS – FUNDECT;
- Banco do Brasil S.A.;
- Caixa Econômica Federal – CAIXA.

O Conselho Fiscal é o órgão de assessoramento do Conselho Deliberativo Estadual, para assuntos de gestão patrimonial e financeira. Compõe-se de três membros titulares e três suplentes, indicados pelas entidades associadas, sendo, necessariamente, pessoas diferentes daquelas integrantes do Conselho Deliberativo Estadual.

A Diretoria Executiva é o órgão de gestão administrativa do Sebrae/MS e é composta por três membros, sendo um deles o Diretor Superintendente, escolhido pelo Conselho Deliberativo Estadual.

Em 30 de junho de 2000, o SEBRAE/MS entregou à comunidade o Centro Empresarial de Atendimento Integrado (CEATI), passando também a disponibilizar o serviço integrado de atendimento ao comércio exterior, do qual participam: Banco do Brasil S.A., Governo do Estado de Mato Grosso do Sul, Federação das Indústrias de Mato Grosso do Sul (FIEMS), Secretaria da Receita Federal, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), Delegacia Federal da Agricultura, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Universidade para o Desenvolvimento do Estado e Região do Pantanal (UNIDERP), Universidade Católica Dom Bosco (UCDB), Câmara de Comércio Ítalo-Brasileira de Mato Grosso do Sul, entre outras instituições envolvidas diretamente no processo de promoção à exportação e importação no estado de Mato Grosso do Sul.

Em 1995, a organização decidiu procurar a certificação de qualidade segundo os padrões das normas ISO 9000. Na época, a busca pelo certificado

utilizou como referência a ISO 9002 – "Modelo para Garantia da Qualidade em Produção, Instalação e Serviços Associados".

Em 08 de outubro de 1998, o SEBRAE/MS foi certificado com ISO 9002, pelo organismo certificador *DNV – Det Norske Veritas* (Órgão Certificador da Gestão da Qualidade), migrando para a certificação ISO 9001:2000 em 08 de outubro de 2001. Em 2000 o SEBRAE/MS adota o Sistema de Gestão dos Critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) visando à melhoria contínua consolidando assim o Sistema de Gestão para a Excelência.

O SEBRAE/MS possui:

a) COMO MISSÃO: *“Desenvolver e consolidar a cultura empreendedora, voltado para o segmento dos pequenos negócios de Mato Grosso do Sul”;*

b) COMO VISÃO: *“Ser reconhecido até 2005 como um agente de desenvolvimento de pequenos negócios e da cultura empreendedora, contribuindo para evolução sustentável das comunidades e do Estado de Mato Grosso do Sul”;*

c) COMO POLÍTICA DA QUALIDADE: *“Garantir o atendimento das necessidades dos nossos clientes como o compromisso constante na busca da excelência”;* e

d) COMO VALORES ESTABELECIDOS: *“Ética nas relações, foco no cliente, leveza, persistência nos propósitos, valorização do ser humano, busca constante pela excelência, postura empreendedora, responsabilidade social”.*

Além da unidade de Campo Grande, capital do estado de Mato Grosso do Sul, o SEBRAE/MS está também presente, com unidades instaladas, nos municípios de Dourados, Corumbá, Ponta Porã e Três Lagoas.

4.3 Perfil e percepção dos membros organizacionais do SEBRAE/MS

Para análise das percepções dos membros organizacionais que se encontravam no SEBRAE/MS desde outubro de 1998, consideraram-se dois aspectos: um, que levou em conta a intensidade da concordância ou da discordância dos membros organizacionais em relação à compreensão das normas certificadoras ISO 9000, comprometimento dos membros organizacionais, processo participativo (democratização), capacitação profissional, liderança e relacionamento entre os membros da organização; o outro privilegiou os comentários livres efetuados perante o questionário de identificação.

Em complementação às análises das percepções dos membros organizacionais, procurou-se também contemplar, com outros dados obtidos pelo pesquisador, por meio de análises documentais, observações diretas, entrevistas, entre outros fornecidos pela organização.

Para facilitar a análise dos dados, as alternativas foram agrupadas em: concordância e discordância das afirmativas apresentadas, ocorrendo questões formuladas de forma positiva e questões formuladas de forma negativa (inversa); e neutralidade das afirmativas.

A intensidade da concordância ou da discordância foi verificada por meio dos percentuais mais altos. Quanto mais próximos de 100% estiverem os conjuntos de respostas, mais intensa foi a concordância ou discordância. A neutralidade indica que as opiniões dos membros organizacionais estão divididas de tal forma que a afirmativa se apresenta inconsistente nos diversos grupos analisados.

Diversas afirmativas foram elaboradas procurando melhor trabalhar a percepção e atenção dos entrevistados durante a aplicação dos questionários, de forma negativa (invertida), ou seja, operacionalmente, as respostas posicionadas na área da concordância (concordo totalmente ou concordo parcialmente), por exemplo, implica que o entrevistado está propondo uma apreciação negativa para o fator mencionado na afirmação.

4.3.1 Perfil dos membros organizacionais

As identificações dos entrevistados na primeira etapa (94 colaboradores diretos do SEBRAE/MS) foram obtidas pelo preenchimento do questionário de identificação (*Anexo A*). Procurou-se identificar os tópicos a seguir.

Como se pode observar na Tabela 1, a organização demonstra possuir grupos funcionais em faixas etárias bem heterogêneas, mas relativamente jovem, com média de idade de 37,2 anos, variando dentro de um intervalo de 21 a 56 anos. A maioria dos colaboradores, no total de 52 (55,3%), possui idade inferior a esta média.

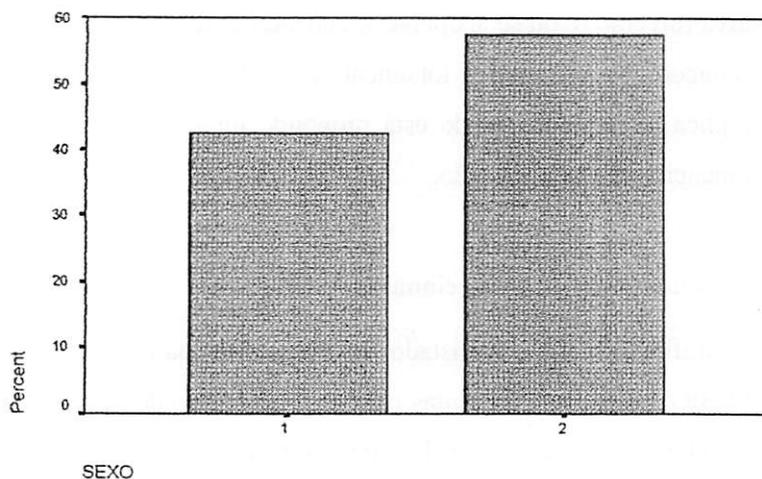
TABELA 1: idade dos entrevistados

IDADE	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	% CUMULATIVO
De 21 a 30 anos	25	26,6	26,6
De 31 a 40 anos	36	38,3	64,9
De 41 a 50 anos	20	21,3	86,2
De 51 a 56 anos	13	13,8	100,00
Total	94	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se, na Figura 1, que não há grande predominância de um ou outro gênero entre os colaboradores diretos do SEBRAE/MS. Isto demonstra inclusive a inexistência de qualquer discriminação com relação ao gênero, ao ponto em que prevalece uma pequena maioria para o sexo feminino (57,4%), tendo inclusive verificado em observações “*in loco*” que pequena predominância por parte do sexo feminino também ocorre na ocupação de cargos de chefia.

Figura 1 – sexo dos entrevistados.

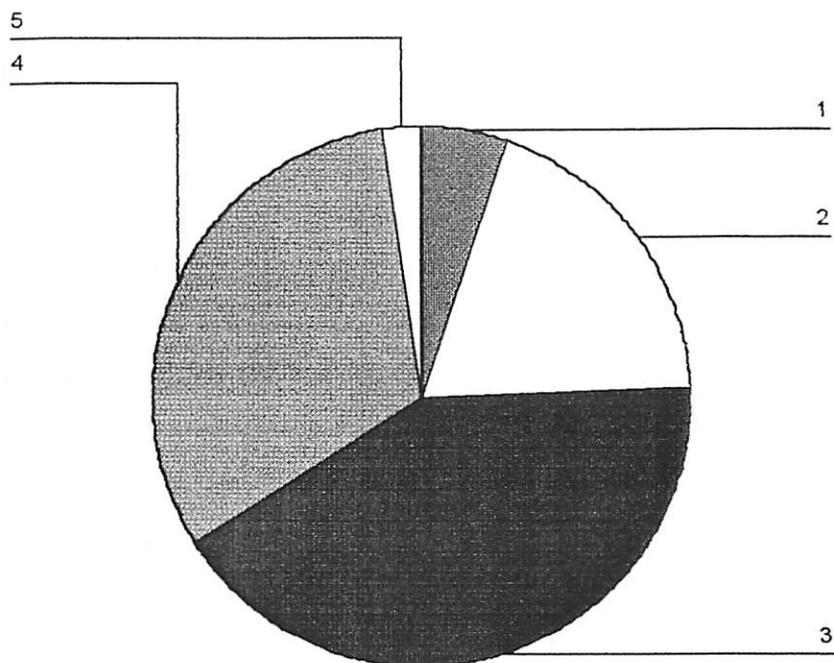


Sendo 1 para masculinos e 2 para femininos.

Fonte: Dados da pesquisa

Quando ao grau de escolaridade, na Figura 2, ocorrem valores que demonstram um percentual elevado (75,5%) de colaboradores com curso superior completo e o índice de 34% para funcionários que já concluíram algum curso de pós-graduação, seja *lato-sensu* ou *stricto sensu*. Este fato representa um elevado índice de mão-de-obra especializada. Os cinco funcionários apresentados como detentores de escolaridade de “até ensino fundamental” referem-se exclusivamente de ocupantes de cargos operacionais (motoristas e serviços gerais). Contudo, três deles já iniciaram o ensino médio.

Figura 2 – grau de escolaridade dos entrevistados.



- 1 = Até Ensino Fundamental;
- 2 = Até Ensino Médio;
- 3 = Até Ensino Superior;
- 4 = Até Lato Sensu;
- 5 = Até Stricto Sensu.

Fonte: Dados da pesquisa

Mesmo ocorrendo um percentual de apenas 24,5% de colaboradores que não possuem nível superior completo, como visto na Figura 2, podemos observar na Tabela 2 abaixo, que ocorre significativo percentual de 28,7% de colaboradores que procuram a continuidade dos estudos regulares, o que representa uma busca por melhoria dos conhecimentos e novas titulações. Fato que ocorre principalmente aos possuidores de escolaridade “até ensino médio” e que estão cursando ensino superior, e vários detentores de nível superior que estão fazendo algum curso de pós-graduação.

TABELA 2: continuidade dos estudos dos entrevistados

CONTINUA ESTUDO REGULAR?	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	% CUMULATIVO
Sim	27	28,7	28,7
Não	67	71,3	100,0
Total	94	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se, na Tabela 3, que dos colaboradores atuais do SEBRAE/MS, 69 (73,4%) integram o quadro funcional há pelo menos 4 anos. Assim, já integravam o corpo de funcionários em período anterior à Certificação ISO 9000, ocorrida em fins do ano de 1998, tendo participado de processo pré e pós-certificação. Apenas 25 funcionários (26,6%) ingressaram na organização após a certificação.

TABELA 3: ano de ingresso dos entrevistados no SEBRAE/MS

ANO DE INGRESSO	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL	% CUMULATIVO
De 1980 a 1985	4	4,3	4,3
De 1986 a 1990	10	10,6	14,9
De 1991 a 1995	45	47,9	62,8
De 1996 a 2000	21	22,3	85,1
De 2001 a 2003	14	14,9	100,0
Total	94	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Pôde-se também apurar que todos 94 entrevistados exercem as atividades laborais no SEBRAE/MS em tempo integral. Verificou-se, por meio de análises documentais, que a totalidade dos funcionários é regida pela Consolidação das Leis Trabalhistas (C.L.T.).

4.3.2 Percepção dos entrevistados quanto à certificação ISO 9000 no SEBRAE/MS

Este tópico refere-se à apresentação e análise dos dados específicos do questionário de pesquisa – questões fechadas. Nesta etapa de análise da pesquisa, foram tabuladas as 42 afirmativas de cada um dos 58 colaboradores diretos entrevistados.

Foram trabalhadas as intensidades da concordância, da discordância ou neutralidade dos membros organizacionais em relação às afirmativas ligadas aos tópicos descritos a seguir. Os dados foram tabulados e analisados procurando apresentar a distribuição das freqüências absolutas e percentuais, bem como a média das respostas de cada afirmativa colocada.

No decorrer de análise de cada tópico, em conjunto às análises das percepções dos membros organizacionais nas questões objetivas, foram trabalhadas as observações descritas no “questionário de identificação” sem procurar distinguir os colaboradores em decorrência do período de trabalho no SEBRAE/MS. Isto ocorreu por entender que uma vez colocada sua observação, tratava-se de temas de domínio e de importante colaboração para os resultados da pesquisa.

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

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

qualidade total. Foram abordados principalmente fatores cognitivos relacionados à aprendizagem organizacional.

A análise é feita com base nas percentagens referentes à percepção dos membros organizacionais e da intensidade dessa percepção em relação à concordância, neutralidade ou discordância do pensamento teórico, considerando a totalidade dos entrevistados.

No Quadro 3, apresentam-se as afirmativas relacionadas ao subtópico.

QUADRO 3: Afirmativas para compreensão das normas certificadoras ISO 9000

Questão n°	Discriminação	Inversa (negativa)
03	A busca pela Certificação ISO 9002 se deu unicamente por pressões do mercado, que colocavam como ilógico o SEBRAE/MS pregar qualidade sem que tivesse uma certificação de qualidade.	Sim
04	A busca pela Certificação ISO 9002 se deu por análise interna dos membros organizacionais, na necessidade de normalização/normatização dos processos produtivos.	Não
06	A Certificação ISO é desvantajosa diante da relação custo x benefício.	Sim
11	Em um ambiente altamente dinâmico, a padronização dos processos somente prejudica a maior adaptabilidade às mudanças e atendimento das necessidades do mercado.	Sim
12	A Certificação ISO é uma importante forma de buscar a qualidade total nos processos produtivos, criando maior comprometimento dos membros organizacionais.	Não
13	A Certificação ISO gerou maiores burocracias e comprometeu a agilização das atividades laborais.	Sim
14	A Certificação ISO introduziu tamanha formalização e regras, chegando a prejudicar as relações informais entre membros organizacionais, e destes para com seus fornecedores e clientes externos.	Sim
15	A Certificação ISO introduziu tamanha formalização e regras, chegando a prejudicar o processo criativo dos membros organizacionais.	Sim
18	A Certificação ISO não garante por si só a qualidade total pretendida inicialmente pela organização.	Não
41	Os processos de auditoria externa são percebidos pelos membros organizacionais como mais uma importante etapa no processo de manutenção da Certificação ISO.	Não

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 4 verificam-se as frequências e a análise descritiva da média de cada alternativa colocada:

TABELA 4: Frequências e médias das afirmativas para compreensão das normas certificadoras ISO 9000

Questão	Alternativa	Frequência	%	% Cumulativo	Média
03 (I)	Discordo Totalmente	28	48,3	48,3	2,07
	Discordo Parcialmente	14	24,1	72,4	
	Indiferente	4	6,9	79,3	
	Concordo Parcialmente	8	13,8	93,1	
	Concordo Totalmente	4	6,9	100,0	
04	Discordo Parcialmente	4	6,9	6,9	4,28
	Concordo Parcialmente	30	51,7	58,6	
	Concordo Totalmente	24	41,4	100,0	
06 (I)	Discordo Totalmente	40	69,0	69,0	1,48
	Discordo Parcialmente	10	17,2	86,2	
	Indiferente	6	10,3	96,6	
	Concordo Parcialmente	2	3,4	100,0	
11 (I)	Discordo Totalmente	34	58,6	58,6	1,90
	Discordo Parcialmente	12	20,7	79,3	
	Indiferente	2	3,4	82,8	
	Concordo Parcialmente	4	6,9	89,7	
	Concordo Totalmente	6	10,3	100,0	
12	Discordo Totalmente	2	3,4	3,4	4,55
	Indiferente	2	3,4	6,9	
	Concordo Parcialmente	14	24,1	31,0	
	Concordo Totalmente	40	69,0	100,0	
13 (I)	Discordo Totalmente	10	17,2	17,2	2,59
	Discordo Parcialmente	28	48,3	65,5	
	Indiferente	4	6,9	72,4	
	Concordo Parcialmente	8	13,8	86,2	
	Concordo Totalmente	8	13,8	100,0	
14 (I)	Discordo Totalmente	34	58,6	58,6	1,72
	Discordo Parcialmente	14	24,1	82,8	
	Indiferente	6	10,3	93,1	
	Concordo Totalmente	4	6,9	100,0	
15 (I)	Discordo Totalmente	40	69,0	69,0	1,62
	Discordo Parcialmente	10	17,2	86,2	
	Indiferente	2	3,4	89,7	
	Concordo Parcialmente	2	3,4	93,1	
	Concordo Totalmente	4	6,9	100,0	
18	Indiferente	2	3,4	3,4	4,52
	Concordo Parcialmente	24	41,4	44,8	
	Concordo Totalmente	32	55,2	100,0	
41	Discordo Parcialmente	2	3,4	3,4	4,38
	Indiferente	8	13,8	17,2	
	Concordo Parcialmente	14	24,1	41,4	
	Concordo Totalmente	34	58,6	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Nas afirmativas sem caráter inverso (04, 12, 18 e 41), pode-se verificar predominância das respostas para a “concordância”, todas com médias superiores a 4,00.

Nas questões de caráter inverso (03, 06, 11, 13, 14 e 15) fica demonstrada a predominância pela discordância, em que, a exceção das afirmativas 03 e 13, todas as demais obtiveram médias inferiores a 2,00.

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

Nas questões abertas do questionário de identificação coletaram-se os seguintes depoimentos:

“Vejo a Certificação do SEBRAE/MS como um passaporte para nossos produtos e serviços junto à comunidade. Ser certificado ISO 9001 nos impulsiona para novos desafios, característica esta das empresas que sempre buscam a excelência” (Colaborador 01).

“... o processo de Certificação ISO 9000 visa consolidar padrões gerenciais da organização através da disseminação das melhores práticas no geral” (Colaborador 02).

“Com a certificação ISO 9000 o SEBRAE/MS padronizou as suas normas, facilitando o uso da Gestão da Qualidade, pois a ISO é uma ferramenta que auxilia o Sistema de Gestão da Qualidade. É como a ISO é um

processo contínuo, possibilitou a melhoria contínua dos nossos processos, a melhoria do desempenho global da nossa organização” (Colaborador 03).

“Disciplina nossa empresa, facilita nossas ações, dá uma maior credibilidade na instituição” (Colaborador 04).

“... a certificação nos dá respaldo nas ações, uma vez que temos os procedimentos para o desenvolvimento de nosso trabalho, com base na aprendizagem organizacional” (Colaborador 05).

O índice de 34,5% de indiferentes ou que concordam que “a Certificação ISO gerou maiores burocracias e comprometeu a agilização das atividades laborais” (questão 13) é bastante representativo. Ele demonstra que quase um terço dos entrevistados possui uma percepção de que há uma ligação de morosidade com a certificação. Como depoimento escrito, destacou-se o seguinte:

“Com a certificação, melhorou os procedimentos internos, ampliaram as responsabilidades e o comprometimento no processo interno. As dificuldades estão no aumento da burocracia que prejudica a agilidade de alguns procedimentos” (Colaborador 06).

Contudo, o conjunto dos dados apresentados representa positivamente a análise da percepção dos conceitos básicos e da importância da Certificação ISO 9000 para a organização.

4.3.2.2 Comprometimento dos membros organizacionais com as normas ISO 9000

No questionário quatro afirmativas objetivaram analisar o comprometimento dos colaboradores diretos. O entrevistado, ao colocar sua

percepção acerca da afirmativa, está não só posicionando-se com relação aos colegas de trabalho, mas também sobre si mesmo ao momento que se constitui como membro integrante do grupo organizacional.

A aprendizagem organizacional está ligada à aceitação das mudanças ocorridas e a verdadeira aceitação das mudanças está intimamente relacionada a fatores de comprometimento às novas práticas e políticas da organização, seja em termos intrínsecos (clientes internos e direção) ou em termos extrínsecos (clientes externos, fornecedores e demais *stakeholders*).

A análise foi feita com base nas percentagens referentes à percepção dos membros organizacionais e da intensidade dessa percepção em relação à concordância, neutralidade ou discordância do pensamento teórico, considerando a totalidade dos entrevistados.

No Quadro 4, apresentam-se as afirmativas relacionadas ao subtópico.

QUADRO 4: Afirmativas para comprometimento dos membros organizacionais com as normas ISO 9000

Questão n°	Discriminação	Inversa (negativa)
17	Com a Certificação ISO passou a existir maior atenção às reais necessidades dos clientes externos do SEBRAE/MS.	Não
28	Ocorre perante os membros organizacionais um comprometimento pela melhoria contínua de todos os processos.	Não
31	Pós-certificação percebeu-se maior comprometimento do SEBRAE/MS com os seus <i>stakeholders</i> .	Não
38	Após a Certificação ISO tem-se verificado um índice elevado de insatisfação dos membros organizacionais, o que tem provocado alta rotatividade de pessoal perante o SEBRAE/MS.	Sim

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 5 verificam-se as frequências e a análise descritiva da média de cada alternativa colocada:

TABELA 5: Freqüências e médias das afirmativas para comprometimento dos membros organizacionais com as normas ISO 9000

Questão	Alternativa	Freqüência	%	% Cumulativo	Média
17	Discordo Totalmente	2	3,4	3,4	4,10
	Discordo Parcialmente	4	6,9	10,3	
	Concordo Parcialmente	32	55,2	65,5	
	Concordo Totalmente	20	34,5	100,0	
	Total	58	100,0		
28	Indiferente	2	3,4	3,4	4,52
	Concordo Parcialmente	24	41,4	44,8	
	Concordo Totalmente	32	55,2	100,0	
	Total	58	100,0		
31	Indiferente	8	13,8	13,8	4,14
	Concordo Parcialmente	34	58,6	72,4	
	Concordo Totalmente	16	27,6	100,0	
	Total	58	100,0		
38 (I)	Discordo Totalmente	36	62,1	62,1	1,66
	Discordo Parcialmente	12	20,7	82,8	
	Indiferente	4	6,9	89,7	
	Concordo Parcialmente	6	10,3	100,0	
	Total	58	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa

Nas afirmativas sem caráter inverso (17, 28 e 31), pode-se verificar predominância das respostas para “concordância”, já que todas as médias foram superiores a 4,00.

Na questão de caráter inverso (38) ficou demonstrada a predominância pela discordância, demonstrando um índice baixo de insatisfação entre os membros organizacionais, com média de 1,66. Nas questões abertas, não só a satisfação ficou evidenciada, mas também ocorreram relatos que demonstram grande orgulho:

“O SEBRAE/MS é um exemplo para todas as grandes empresas e também um orgulho para as micro e pequenas empresas” (Colaborador 07).

“A implantação desta certificação proporcionou a empresa, transparência na operacionalização e nas relações, crescimento/amadurecimento profissional a

todos os colaboradores, reconhecimento e respeitabilidade ao SEBRAE/MS frente às outras Instituições, parceiros e clientes” (Colaborador 08).

Ocorreu determinado destaque na questão 28, em que quase a totalidade dos entrevistados (94,8% de concordância) informou estar comprometida com a melhoria contínua de todos os processos (requisito da norma certificadora NBR ISO 9001:2000, item 8.5.1). Fato ainda atestado nos seguintes depoimentos:

“A certificação vem atestar que o nível de trabalho apresentado no SEBRAE é de qualidade, seguindo normas internacionais. O esforço é o resultado do comprometimento dos colaboradores em prestar sempre bons serviços” (Colaborador 09).

“A Certificação no SEBRAE/MS, viabilizou um maior entendimento dos processos da organização como um todo, a integração dos profissionais, definição dos processos fins e de apoio, maior transparência nas atividades de todos, comprometermos com os resultados da organização” (Colaborador 10).

“... A equipe do SEBRAE/MS sempre se empenhou na busca da excelência que deu início a partir de 1992 ...” (Colaborador 11).

“A certificação da empresa colocou a mesma num sentimento de vanguarda na excelência da qualidade, criou uma idéia e comprometimento com a qualidade nas atividades do SEBRAE/MS” (Colaborador 12).

Assim, pode-se constatar um elevado índice de comprometimento dos colaboradores para com os objetivos organizacionais.

4.3.2.3 Processo participativo (democratização) pós-certificação ISO

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

Ocorrendo processo participativo, ou seja, democratização das decisões, pode-se visualizar com clareza se a organização está com estrutura de lideranças, onde o poder vem da base, vem de seus liderados.

A análise foi feita com base nas porcentagens referentes à percepção dos membros organizacionais e da intensidade dessa percepção em relação à concordância, neutralidade ou discordância do pensamento teórico, considerando a totalidade dos entrevistados.

No Quadro 5, apresentam-se as afirmativas relacionadas ao subtópico.

QUADRO 5: Afirmativas para processo participativo pós-certificação ISO

Questão n.º	Discriminação	Inversa (negativa)
01	A decisão de se buscar a Qualidade Total junto aos processos do SEBRAE/MS, partiu de forma unilateral, da direção para baixo, sem maiores discussões com o corpo funcional.	Sim
02	A decisão, em 1995, de se buscar a Certificação ISO 9002 – "Modelo para Garantia da Qualidade em Produção, Instalação e Serviços Associados" partiu de forma unilateral, da direção para baixo, sem maiores discussões com o corpo funcional.	Sim
05	A migração da ISO 9002, conseguida em 08 de outubro de 1998, para a ISO 9001:2000, conseguida em 08 de outubro de 2001, se deu por decisão conjunta dos membros organizacionais.	Não
10	A participação em outras normas de garantia de qualidade além da ISO, tais como Sistema de Gestão dos Critérios do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, se deu por decisão unilateral, da direção para baixo, sem maiores discussões com o corpo funcional.	Sim
19	Com a Certificação ISO passou a ocorrer maior número de reuniões para discutir e decidir conjuntamente as ações a serem desenvolvidas.	Não
21	Com a Certificação ISO passou a existir maior estímulo à participação (fornecimento de opiniões/sugestões) dos membros organizacionais.	Não
40	Os processos de auditoria interna são desenvolvidos de formas democráticas e harmônicas, visando meramente o cumprimento das normas estabelecidas, sem a existência de caráter punitivo.	Não

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 6 verificaram-se as frequências e a análise descritiva da média de cada alternativa colocada:

TABELA 6: Frequências e médias das afirmativas do processo participativo pós-certificação ISO

Questão	Alternativa	Frequência	%	% Cumulativo	Média
01 (I)	Discordo Totalmente	18	31,0	31,0	2,24
	Discordo Parcialmente	22	37,9	69,0	
	Indiferente	6	10,3	79,3	
	Concordo Parcialmente	10	17,2	96,6	
	Concordo Totalmente	2	3,4	100,0	
	Total	58	100,0		
02 (I)	Discordo Totalmente	18	31,0	31,0	2,07
	Discordo Parcialmente	30	51,7	82,8	
	Indiferente	2	3,4	86,2	
	Concordo Parcialmente	4	6,9	93,1	
	Concordo Totalmente	4	6,9	100,0	
	Total	58	100,0		
05	Discordo Totalmente	2	3,4	3,4	4,34
	Indiferente	8	13,8	17,2	
	Concordo Parcialmente	14	24,1	41,4	
	Concordo Totalmente	34	58,6	100,0	
	Total	58	100,0		
10 (I)	Discordo Totalmente	22	37,9	37,9	2,17
	Discordo Parcialmente	20	34,5	72,4	
	Indiferente	4	6,9	79,3	
	Concordo Parcialmente	8	13,8	93,1	
	Concordo Totalmente	4	6,9	100,0	
	Total	58	100,0		
19	Discordo Parcialmente	4	6,9	6,9	4,24
	Indiferente	4	6,9	13,8	
	Concordo Parcialmente	24	41,4	55,2	
	Concordo Totalmente	26	44,8	100,0	
	Total	58	100,0		
21	Discordo Parcialmente	2	3,4	3,4	4,28
	Indiferente	2	3,4	6,9	
	Concordo Parcialmente	32	55,2	62,1	
	Concordo Totalmente	22	37,9	100,0	
	Total	58	100,0		
40	Discordo Totalmente	2	3,4	3,4	4,45
	Discordo Parcialmente	2	3,4	6,9	
	Indiferente	4	6,9	13,8	
	Concordo Parcialmente	10	17,2	31,0	
	Concordo Totalmente	40	69,0	100,0	
	Total	58	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa

Nas afirmativas sem caráter inverso (05, 19, 21 e 40) pode-se verificar predominância das respostas para a “concordância”, todas com médias superiores a 4,20.

Nas questões de caráter inverso (01, 02, 10) mesmo demonstrando predominância pela discordância (69% para questão 01; 82,8% para questão 02 e 72,4% para a questão 10), ficou evidente por parte dos entrevistados que muitas decisões da diretoria foram tomadas de forma unilateral.

Contudo, se vê claramente, na análise em termos cronológicos, que existiu uma evolução no processo de democratização das decisões, em que: no primeiro momento, na decisão de se buscar a qualidade total, 20,6% dos entrevistados concordaram na colocação que a decisão foi autocrática; no segundo momento, na decisão de se buscar a Certificação ISO 9000, caiu para 13,8% o percentual dos entrevistados que concordaram na colocação que a decisão foi autocrática e, no terceiro momento, na decisão de migrar da Certificação ISO 9000 para a Certificação ISO 9001:2000, somente 3,4% discordaram que o processo decisório não se fez de forma democrática.

Nas questões 19 e 21 fica evidenciado que a Certificação ISO 9000 impulsionou os processos participativos, proporcionando maiores números de reuniões para discutir e decidir conjuntamente as ações a serem desenvolvidas (86,2% de concordância) e estimulou a participação por meio de opiniões/sugestões (93,1% de concordância). Este fato também fica comprovado neste depoimento:

“A ISO proporcionou um enorme aprendizado. Para nós da área meio, foi um grande ganho os técnicos da área fim participarem diretamente no processo” (Colaborador 13)

Nesta análise, pode-se constatar que, decorrente da Certificação ISO 9000, tem ocorrido uma aprendizagem contínua perante a direção e aos

membros organizacionais com relação à democratização das decisões, tornando cada vez mais abrangente o processo de participação de todos os níveis organizacionais, gerando, sobretudo, maior comprometimento dos colaboradores.

4.3.2.4 Capacitação profissional pós-certificação ISO

Procurou-se trabalhar dez afirmativas objetivando analisar fatores relacionados à capacitação, tais como adaptabilidade às novas realidades, pelo uso de novas metodologias e novas tecnologias. Outro fator que se procurou identificar está ligado a índices de re-trabalho, ao passo que com diminuição destes índices pode-se afirmar que está ocorrendo desenvolvimento profissional.

A capacitação profissional também pode ser mensurada por práticas da organização, como oferecimento constante de treinamentos e cursos, bem como por parte dos funcionários, pela busca constante de novos conhecimentos, independente de ações da organização e também por atuações éticas.

A análise foi feita com base nas percentagens referentes à percepção dos membros organizacionais e da intensidade dessa percepção em relação à concordância, neutralidade ou discordância do pensamento teórico, considerando a totalidade dos entrevistados.

No Quadro 6, apresentam-se as afirmativas relacionadas ao subtópico.

QUADRO 6: Afirmativas para capacitação profissional pós-certificação ISO

Questão n.º	Discriminação	Inversa (negativa)
22	Com a Certificação ISO houve, por parte do SEBRAE/MS, maior impulso à aprendizagem contínua aos membros organizacionais, por meio de seminários, cursos, palestras, <i>workshop</i> , etc.	Não
23	Os índices de re-trabalho foram diminuídos após a Certificação ISO.	Não
25	Os Relatórios de Não Conformidade são discutidos visando rápida solução e não repetição da não conformidade.	Não
26	Ações preventivas são desenvolvidas de forma corriqueira.	Não
27	As ações corretivas são desenvolvidas de forma corriqueira.	Não
33	Pós-certificação, a preocupação e atuação ética se fizeram mais presentes entre os membros organizacionais.	Não
34	A busca por novos conhecimentos pelos membros organizacionais, independente de ações empregadas pelo SEBRAE/MS, tem ocorrido com maior constância.	Não
35	Pós-certificação foram empregadas novas metodologias de trabalho que realmente contribuíram para a melhoria dos processos.	Não
36	Pós-certificação foram empregadas novas tecnologias que realmente contribuíram para melhoria dos processos.	Não
37	O grande número de mudanças no ambiente de trabalho, novas metodologias e tecnologias têm provocado alto índice de resistência por parte dos membros organizacionais.	Sim

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 7 verificam-se as frequências e a análise descritiva da média de cada alternativa colocada:

TABELA 7: Frequência e médias das afirmativas para capacitação profissional pós-certificação ISO

Questão	Alternativa	Frequência	%	% Cumulativo	Média
22	Discordo Parcialmente	2	3,4	3,4	4,45
	Indiferente	4	6,9	10,3	
	Concordo Parcialmente	18	31,0	41,4	
	Concordo Totalmente	34	58,6	100,0	
23	Discordo Totalmente	2	3,4	3,4	3,86
	Discordo Parcialmente	8	13,8	17,2	
	Concordo Parcialmente	34	58,6	75,9	
	Concordo Totalmente	14	24,1	100,0	
25	Discordo Parcialmente	8	13,8	13,8	4,31
	Indiferente	2	3,4	17,2	
	Concordo Parcialmente	12	20,7	37,9	
	Concordo Totalmente	36	62,1	100,0	
26	Discordo Parcialmente	4	6,9	6,9	3,83
	Indiferente	12	20,7	27,6	
	Concordo Parcialmente	32	55,2	82,8	
	Concordo Totalmente	10	17,2	100,0	
27	Discordo Parcialmente	2	3,4	3,4	4,00
	Indiferente	12	20,7	24,1	
	Concordo Parcialmente	28	48,3	72,4	
	Concordo Totalmente	16	27,6	100,0	
33	Discordo Totalmente	2	3,4	3,4	4,07
	Indiferente	4	6,9	10,3	
	Concordo Parcialmente	38	65,5	75,9	
	Concordo Totalmente	14	24,1	100,0	
34	Indiferente	4	6,9	6,9	4,34
	Concordo Parcialmente	30	51,7	58,6	
	Concordo Totalmente	24	41,4	100,0	
35	Discordo Parcialmente	4	6,9	6,9	4,62
	Concordo Parcialmente	10	17,2	24,1	
	Concordo Totalmente	44	75,9	100,0	
36	Discordo Parcialmente	4	6,9	6,9	4,31
	Indiferente	4	6,9	13,8	
	Concordo Parcialmente	20	34,5	48,3	
	Concordo Totalmente	30	51,7	100,0	
37 (I)	Discordo Totalmente	16	27,6	27,6	2,07
	Discordo Parcialmente	30	51,7	79,3	
	Indiferente	4	6,9	86,2	
	Concordo Parcialmente	8	13,8	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Nas afirmativas sem caráter inverso (22, 23, 25, 26, 27, 33, 34, 35 e 36) pode-se verificar predominância das respostas para a “concordância”, em que todas as médias são superiores a 3,80.

Na questão de caráter inverso (37) fica demonstrada a predominância pela discordância, com média de 2,07.

Fator determinante à aprendizagem organizacional é investimento em capacitação profissional. Na questão 22 ocorre concordância de 89,6% dos entrevistados que “com a Certificação ISO 9000 houve por parte do SEBRAE/MS maior impulso à aprendizagem contínua aos membros organizacionais, através de seminários, cursos, palestras, *workshop*, etc.” – requisito da norma certificadora NBR ISO 9001:2000 (item 6.2.2).

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

Após a certificação, na busca de melhoria dos processos, a organização passou a empregar novas metodologias (questão 35), com 93,1% de concordância, e novas tecnologias (questão 36) com 86,2% de concordância. Essas novas metodologias e tecnologias, que implicam em mudanças de práticas laborais, não provocaram resistências por parte dos membros organizacionais (questão

37). No que tange à adoção de novos modelos de gestão e ferramentas valiosas para a melhoria na performance do SEBRAE/MS pôde constatar por documentos e observações, por exemplo: a) metodologia de *banchmarking*; b) criação de um sistema denominado Sistema Informatizado de Gestão para a Excelência, em que efetua todo o gerenciamento de Relatório de Não Conformidade, Ação Corretiva (requisito da norma certificadora NBR ISO 9001:2000 – item 8.5.2), Ação Preventiva (requisito da norma certificadora NBR ISO 9001:2000 – item 8.5.3), *Benchmarking* e gerenciamento das instruções normativas – requisitos da norma certificadora NBR ISO 9001:2000 (itens 8.2.2 e 8.4); c) busca pelo Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ); d) *Balanced Score Card (BSC)*; e) Metodologia de Aprendizado do Sistema de Gestão para a Excelência (MASGE) e f) Análise Crítica do Sistema de Gestão para a Excelência.

Em questões abertas dos questionários de identificação tivemos os seguintes depoimentos:

“... a busca da Certificação ISO 9000 contribuiu para melhor organização dos processos e desenvolvimento da empresa, junto aos funcionários que têm buscado constantemente adquirir novos conhecimentos e colocá-los em prática” (Colaborador 14).

“Um grande aprendizado é o entendimento dos processos, a sua documentação e obtendo como resultado normatização” (Colaborador 15).

“Percebo e vivencio que, com a Certificação de ISO 9000, o SEBRAE/MS a cada vez mais tem procurado adquirir e colocar em prática novos conhecimentos, através de estímulos e apoio aos funcionários para desenvolvimento de suas competências” (Colaborador 16).

Analisando-se a questão 23, pôde-se constatar que índices de re-trabalho foram diminuídos após a Certificação ISO (82,7% de concordância), o que, por si só, representa um aumento de acertos, conseqüentemente maior capacitação profissional.

A diminuição das falhas ou a preocupação na diminuição das falhas ficaram evidenciadas nas afirmativas 25, 26 e 27, ao ponto que ações preventivas e ações corretivas – requisitos da norma, são desenvolvidas de forma corriqueira (72,4% e 75,9% de concordância respectivamente). E que os Relatórios de Não Conformidade (RNC) são discutidos visando rápida solução e não repetição da não conformidade, com 82,8% de concordância.

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

“... Obtivemos aprendizagem significativa quanto à organização, processos e procedimentos, além de estarmos empenhados na manutenção do Sistema da Qualidade” (Colaborador 17).

Na afirmativa 33, a percepção dos entrevistados foi de que pós-certificação, a preocupação e atuação ética se fizeram mais presentes para os membros organizacionais, com 89,6% de concordância.

Em questões abertas do questionário de identificação, obtiveram-se os seguintes depoimentos:

“Foi e tem sido um grande aprendizado; ter os procedimentos de trabalho documentados facilita o processo de comunicação da empresa e traz uma visão sistêmica de nossas ações. Isso faz com que sejamos mais profissionais em nossas relações de trabalho, pois temos ciência da importância e necessidade de todos em todos os processos” (Colaborador 18).

“A certificação é um aprendizado. A empresa se reorganiza e se conhece, principalmente “o comportamental” aparece. É um momento de grande conhecimento de “identidade”. Se a empresa aproveita estes momentos e “aprende”, com certeza todos ganham e o resultado aparece e o cliente percebe” (Colaborador 19).

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

4.3.2.5 Liderança entre os membros organizacionais

Fatores relacionados à liderança foram buscados especificamente em quatro afirmativas.

Como exposto na fundamentação teórica deste trabalho, ao líder compete ser um sustentador ou agente de mudança (Drucker, 1996). O papel do líder é de facilitador da motivação, enfatizando o relacionamento interpessoal, procurando satisfazer às necessidades a níveis mais elevados nas pessoas, resultando num relacionamento de estímulo.

A questão da responsabilidade da administração é dada como requisito da Norma Certificadora NBR ISO 9001:2000 (item 5.1), referindo-se ao envolvimento da alta administração com o Sistema de Qualidade.

A análise foi feita com base nas percentagens referentes à percepção dos membros organizacionais e da intensidade dessa percepção em relação à concordância, neutralidade ou discordância do pensamento teórico, considerando a totalidade dos entrevistados.

No Quadro 7 apresentam-se as afirmativas relacionadas ao subtópico.

QUADRO 7: Afirmativas para liderança entre os membros organizacionais

Questão n°	Discriminação	Inversa (negativa)
07	O corpo diretivo do SEBRAE/MS apoiou todas as etapas de implantação e manutenção da certificação.	Não
08	O corpo diretivo do SEBRAE/MS demonstrou comprometimento a todas as etapas de implantação e manutenção da Certificação ISO.	Não
09	O corpo diretivo do SEBRAE/MS participou de todas as etapas de implantação e manutenção da certificação.	Não
42	A mudança dos membros diretivos da organização é vista como uma questão preocupante para continuidade das ações desenvolvidas em decorrência da Certificação ISO.	Sim

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 8 verificam-se as frequências e a análise descritiva da média de cada alternativa colocada:

TABELA 8: Frequências e médias das afirmativas para liderança entre os membros organizacionais

Questão	Alternativa	Frequência	%	% Cumulativo	Média
07	Concordo Parcialmente	6	10,3	10,3	4,90
	Concordo Totalmente	52	89,7	100,0	
	Total	58	100,0		
08	Concordo Parcialmente	4	6,9	6,9	4,93
	Concordo Totalmente	54	93,1	100,0	
	Total	58	100,0		
09	Concordo Parcialmente	8	13,8	13,8	4,86
	Concordo Totalmente	50	86,2	100,0	
	Total	58	100,0		
42 (I)	Discordo Totalmente	12	20,7	20,7	2,97
	Discordo Parcialmente	16	27,6	48,3	
	Indiferente	4	6,9	55,2	
	Concordo Parcialmente	14	24,1	79,3	
	Concordo Totalmente	12	20,7	100,0	
	Total	58	100,0		

Fonte: Dados da pesquisa

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

Contudo, com relação à afirmativa inversa (42), em que se afirmou “a mudança dos membros diretivos da organização é vista como uma questão

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

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

4.3.2.6 Relacionamento dos membros organizacionais pós-certificação ISO

Sete afirmativas do questionário objetivaram analisar questões de relacionamento, tanto com os clientes externos, quanto com os colegas de trabalho, seja com relação à concepção (pré-conceito) de novos colegas quanto aos atuais.

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

A análise foi feita com base nas percentagens referentes à percepção dos membros organizacionais e da intensidade dessa percepção em relação à concordância, neutralidade ou discordância do pensamento teórico, considerando a totalidade dos entrevistados.

No Quadro 8, apresentam-se as afirmativas relacionadas ao subtópico.

QUADRO 8: Afirmativas para relacionamento pós-certificação ISO

Questão n°	Discriminação	Inversa (negativa)
16	A entrada de novas pessoas à organização é altamente prejudicial para continuidade dos procedimentos adotados na organização, devido ao total desconhecimento das normas empregadas.	Sim
20	Após a Certificação ISO abriram-se mais canais de comunicação entre os membros organizacionais e o corpo diretivo.	Não
24	Os Relatórios de Não Conformidade são elaborados de forma absolutamente técnica, sem influência de quaisquer questões pessoais.	Não
29	Pós-certificação passou existir melhor relacionamento entre os membros organizacionais.	Não
30	Pós-certificação percebeu-se melhor relacionamento dos membros organizacionais com os clientes externos.	Não
32	Pós-certificação, a luta pelo poder e manutenção do <i>status quo</i> passou ser mais perceptível perante os membros organizacionais do SEBRAE/MS.	Sim
39	Procura-se sempre um <i>feedback</i> dos clientes externos com relação às ações empregadas pelo SEBRAE/MS.	Não

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 9 verificam-se as frequências e a análise descritiva da média de cada alternativa colocada:

TABELA 9: Frequências e médias das afirmativas para relacionamento pós-certificação ISO

Questão	Alternativa	Frequência	%	% Cumulativo	Média
16 (I)	Discordo Totalmente	42	72,4	72,4	1,48
	Discordo Parcialmente	10	17,2	89,7	
	Indiferente	2	3,4	93,1	
	Concordo Parcialmente	2	3,4	96,6	
	Concordo Totalmente	2	3,4	100,0	
20	Discordo Totalmente	2	3,4	3,4	4,10
	Indiferente	8	13,8	17,2	
	Concordo Parcialmente	28	48,3	65,5	
	Concordo Totalmente	20	34,5	100,0	
24	Discordo Totalmente	2	3,4	3,4	4,07
	Discordo Parcialmente	2	3,4	6,9	
	Indiferente	8	13,8	20,7	
	Concordo Parcialmente	24	41,4	62,1	
	Concordo Totalmente	22	37,9	100,0	
29	Discordo Parcialmente	2	3,4	3,4	4,03
	Indiferente	6	10,3	13,8	
	Concordo Parcialmente	38	65,5	79,3	
	Concordo Totalmente	12	20,7	100,0	
30	Discordo Parcialmente	2	3,4	3,4	4,24
	Indiferente	4	6,9	10,3	
	Concordo Parcialmente	30	51,7	62,1	
	Concordo Totalmente	22	37,9	100,0	
32 (I)	Discordo Totalmente	10	17,2	17,2	3,31
	Discordo Parcialmente	2	3,4	20,7	
	Indiferente	18	31,0	51,7	
	Concordo Parcialmente	16	27,6	79,3	
	Concordo Totalmente	12	20,7	100,0	
39	Discordo Totalmente	2	3,4	3,4	4,41
	Discordo Parcialmente	2	3,4	6,9	
	Indiferente	2	3,4	10,3	
	Concordo Parcialmente	16	27,6	37,9	
	Concordo Totalmente	36	62,1	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Nas afirmativas sem caráter inverso (20, 24, 29, 30 e 39), houve predominância das respostas para a “concordância”, todas com médias superiores a 4,00.

A questão 16, de caráter inverso, demonstrou predominância pela discordância, com média de 1,48. Os pesquisados não vêem como prejudicial para continuidade dos procedimentos adotados na organização a entrada de novas pessoas no SEBRAE/MS.

Na questão 32, de caráter inverso, ficou demonstrado que a grande maioria dos entrevistados (79,3%) não discorda que entre os membros organizacionais – como dito no item 4.3.2.2, o entrevistado, ao passo que ao colocar sua percepção acerca da afirmativa está não só posicionando-se com relação aos colegas de trabalho, mas também sobre si mesmo no momento que se constitui como membro integrante do grupo organizacional – ocorre disputa de poder e busca de manutenção do *status quo*, ocorrendo a baixa discordância desta afirmativa em somente 20,7% dos pesquisados. Este fato teoricamente, viria a ser prejudicial para o bom relacionamento e trabalhos grupais. E são dados que contradizem as respostas das afirmativas 24 e 29, que obtiveram elevados índices de concordância (79,3% afirmam que os Relatórios de Não Conformidade são elaborados de forma absolutamente técnica, sem influência de quaisquer questões pessoais e para 86,2% após a certificação, passou existir melhor relacionamento entre os membros organizacionais).

Na afirmação 20, 82,8% dos entrevistados concordaram que, após a Certificação ISO, abriram-se mais canais de comunicação entre os membros organizacionais e a direção (questão 20), o que enfatiza muito mais o processo de democratização existente (analisado no tópico 4.3.2.3) e a participação da liderança (analisada no tópico 4.3.2.5).

Com relação à percepção dos entrevistados sobre o relacionamento com os clientes externos, nota-se que com a Certificação ISO passou existir melhor relacionamento (89,6% de concordância) e que se procura sempre um *feedback* com relação às ações empregadas pelo SEBRAE/MS (89,7% de concordância).

A norma certificadora NBR ISO 9001:2000, assim possui como requisitos os seguintes itens:

”5.2 – A Alta Direção deve assegurar que os requisitos do cliente são determinados e atendidos com o propósito de aumentar a satisfação do cliente”;

”7.2.3 – Comunicação com o cliente – A organização deve determinar e tomar providências eficazes para se comunicar com os clientes em relação a: a) informações sobre o produto, b) tratamento de consultas, contratos ou pedidos, incluindo emendas, e c) realimentação do cliente, incluindo suas reclamações”;

”8.2.1 – Satisfação dos clientes – Como uma das medições do desempenho do sistema de gestão da qualidade, a organização deve monitorar informações relativas à percepção do cliente sobre se a organização atendeu aos requisitos do cliente. Os métodos para obtenção e uso dessas informações devem ser determinados”.

Índices estes que enfatizam o comprometimento detectado tópico 4.3.2.2. Percepções atestadas ainda nos seguintes depoimentos:

“A certificação possibilitou ao SEBRAE/MS e seus funcionários, a prestação dos serviços com foco na Excelência. A segurança e a confiabilidade da rotina de trabalho fortaleceram e consolidaram a imagem da empresa e seus colaboradores” (Colaborador 20).

“... fez uma grande diferença perante seus clientes” (Colaborador 21).

Com estes dados, analisa-se como positivos os fatores ligados a relacionamentos entre os colaboradores diretos da organização e destes para com os clientes externos, com ressalvas às questões de disputa de poder e manutenção de *status quo*. Verifica-se ainda ter havido fortalecimento nos relacionamentos com as implantações, primeiramente da Certificação ISO 9001:1994 e, posteriormente, migrando para a Certificação ISO 9001:2000.

CONCLUSÕES

O intuito de compreender dentro de um grupo a elaboração de opiniões de temas como a aprendizagem organizacional ligada à Certificação ISO 9000, resulta que nos defrontamos com um quadro de indefinições e contradições. Assim, a pesquisa junto a um grupo sensibilizado por uma questão e sua efetiva aplicação no meio em que evoluem não deve ser vista como conclusiva. Pode ser que o quadro de opiniões encontrado possa mudar radicalmente dentro de algum tempo.

Com base nos dados coletados e analisados, passa-se a responder o problema central que orientou este estudo – se de fato a Certificação ISO 9000 foi um fator impulsionador da aprendizagem organizacional no Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Mato Grosso do Sul.

Neste estudo de caso efetuado no SEBRAE/MS, em termos de aprendizado, existiram vários momentos no processo de certificação ISO 9000. O primeiro momento foi a decisão de se buscar a qualidade total anos antes da própria certificação ISO, como fator determinante na mudança da cultura organizacional, enraizando e estabelecendo novos preceitos. Posteriormente, verificou-se a necessidade de certificar a qualidade já trabalhada nos processos, tendo então como mais uma etapa o próprio processo de certificação, que requeria o envolvimento de pessoas vertical e horizontalmente na procura e identificação dos padrões desejados, com o total comprometimento e envolvimento da alta administração e a maior abertura no processo de participação entre os colaboradores diretos do SEBRAE/MS. Seguiu-se a um momento em que se procurava manter as operações dentro daqueles padrões (meios) preestabelecidos, em que ocorriam elevadas emissões Relatórios de Não Conformidades, nos quais, em ações conjuntas, procuravam detectar as falhas e

corrigi-las. Contudo, a flexibilidade e habilidade de mudar são dimensões da competitividade não atingidas pelo processo de certificação ISO 9001:1994. O processo não capacitava a empresa em termos de aprendizado sistêmico e contínuo. A melhoria contínua também não era uma preocupação das normas da série ISO 9001:1994, mas passou ser uma exigência na NBR ISO 9001:2000 com a adição da metodologia conhecida como “*Plan-Do-Check-Act*” (PDCA), ou ciclo da melhoria contínua, para todos os processos. Tem-se então um quarto momento, em que o SEBRAE/MS, mesmo tendo um tempo legal mais largo para efetuar a migração para a Certificação NBR ISO 9001:2000, pelas próprias necessidades detectadas, executou-o em apenas dois anos após a primeira certificação, tendo sido, em termos nacionais, uma das primeiras organizações a efetuar a migração. No momento atual, a organização está engajada na manutenção da Certificação e na procura de ganhar Prêmios de Qualidade.

Avaliando os pontos-chaves trabalhados na pesquisa, agregados ao processo de Certificação ISO, pode-se concluir, quanto aos objetivos especificamente propostos, o seguinte: a) identificar a percepção dos membros organizacionais quanto à compreensão (conceito e importância) das normas certificadoras ISO: o corpo funcional possui ciência e está entrosado com os conceitos básicos e a importância da certificação para a organização. Com relação à percepção por parte dos entrevistados, da geração de morosidade, cabe esclarecer que é um preço a pagar na busca da qualidade total e, como o próprio ditado diz “*a pressa é inimiga da perfeição*”; b) verificar o comprometimento dos membros organizacionais com o processo de Certificação ISO: os colaboradores diretos estão comprometidos com os objetivos organizacionais, questão primordial na busca da eficácia em cada um de seus membros; c) verificar o nível de democratização das decisões e ações empregadas pós-certificação: a melhoria no fluxo de informações, vertical e horizontalmente, passou a possibilitar maior participação entre os colaboradores. Práticas como

brainstorming passaram a ser rotineiras, propiciando maior interesse e participação nas decisões, fato também gerador de maior comprometimento; d) detectar as ações empreendidas em capacitação de pessoal: a preocupação com melhoria contínua na capacitação profissional dos colaboradores internos ocorre e se faz de maneira participativa. A organização tem também investido em novas metodologias de trabalho e novas tecnologias, procurado trabalhar questões relacionados a valores culturais e éticos; e) detectar a ocorrência de liderança entre os membros organizacionais com a Certificação ISO: as altas administrações (anterior e atual) demonstraram total envolvimento com a certificação. A preocupação na inexistência de apoio por parte de novos diretores poderá, em parte, ser neutralizada com a divulgação e conscientização da importância na manutenção da certificação para com os membros do Conselho Diretivo, órgão máximo da organização e f) identificar o nível de relacionamento entre clientes internos e externos da organização: o estreitamento das relações interpessoais se mostrou produtivo para a organização. Contudo, fatores como “luta pelo poder” são evidenciados no estudo e, para evitar possíveis conflitos, poderia a organização implantar um Plano de Cargos e Carreira, deixando os critérios de promoção absolutamente técnicos e claros. Com relação ao relacionamento com os clientes externos, passou existir maior preocupação em atender aos seus interesses, ouvindo suas sugestões e reclamações.

Pelo exposto, pode-se concluir, de forma geral, que a Certificação ISO 9000 junto ao Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Mato Grosso do Sul – SEBRAE/MS serviu para impulsionar a aprendizagem organizacional e implantação de padrões uniformes no sistema produtivo da organização. Numa abordagem de Qualidade Total persiste o foco no cliente, parceria com os fornecedores e ênfase na capacitação dos colaboradores internos. Atualmente, o órgão não se concentra exclusivamente na manutenção

dos padrões estabelecidos no processo de Certificação ISO. Aprendizagem organizacional caracteriza-se por vencer novos desafios e ficou demonstrado na pesquisa o enraizamento, nos membros organizacionais, do enfoque de melhoria contínua, buscando não só a manutenção da própria certificação mas também novos desafios.

Espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para que os membros organizacionais do SEBRAE/MS analisem e melhorem continuamente as suas atuais práticas e que, em termos gerais, provoquem reflexões sobre a importância da Certificação ISO na busca da Qualidade Total e como impulsionadora da aprendizagem organizacional. Principalmente, por tratar-se de uma organização como o SEBRAE/MS, que exerce o papel disseminador de novas práticas perante às micro e pequenas empresas do Estado de Mato Grosso do Sul, na procura da excelência dos serviços e maior competitividade.

Dentre as principais limitações detectadas neste trabalho de pesquisa, verificou-se que, pelo fato de os dados coletados serem não probabilísticos, não se pode inferir estatisticamente para toda a organização SEBRAE/MS. Ademais, houve interrupção no andamento da pesquisa durante o processo de transição do corpo diretivo, que chegou a alguns meses.

Sugere-se, para futuras pesquisas, o aprofundamento nos estudos da influência da Certificação ISO 9000 junto ao SEBRAE/MS em questões ligadas a clima organizacional, custo-benefício, qualidade intrínseca e extrínseca ao cliente externo, se de fato ocorre satisfação aos atores externos e qual sua ótica da relação ISO e aprendizagem organizacional no órgão, entre outras questões de semelhante relevância.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUAYO, R. **Dr. Deming: o americano que ensinou a qualidade total aos japoneses.** Tradução de Luiz Carlos do Nascimento Silva. – Rio de Janeiro : Record, 1993. 349p.
- ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social.** Lavras: UFLA, 1999. 125p.
- ALVES, A. J. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo : Fundação Paulo Chagas, n.77, p.53-61, 1991.
- ALVES FILHO, A; SALM, J. F. **A formação da estratégia pela aprendizagem organizacional.** Florianópolis : Revista de Ciência da Administração, v. 2, n. 3, p. 7-16, abr, 2000.
- AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação.** - São Paulo : Atlas, 1996.
- ANGELONI, M. T; FERNANDES, C. B. Organizações de conhecimento: dos modelos à aplicação prática. In: I ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - ENEO, 2000, Curitiba. **Anais... CD-ROM.**
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001 - Sistemas da qualidade – modelo para garantia da qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados: dezembro de 1994.** Rio de Janeiro, 1994.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001 - Sistemas da gestão da qualidade requisitos: dezembro de 2000.** Rio de Janeiro, 2000.
- BAIN, A. Social defenses against organizational learning. **Human Relations;** v.51, London, Mar. 1998.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido.** São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGER, P; LUCKMAN, T. **The social construction of reality.** London: Penguin. 1996.
- BERNARDES, M. E. Learning organization: uma resposta viável às recomendações estratégicas da atualidade. In: XXII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 1998, Foz de Iguaçu. **Anais... CD-ROM.**

- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and process. *Journal of Marketing Research*, v. 22, May 1985.
- BRESSAN, F. **O método estudo de caso**. Disponível em: <www.aurbana.hpg.ig.com.br/metodo.htm> Acesso em: 17 dez. 2001.
- BRITO, M. J. **Paradigmas contemporâneos de análise organizacional**. DAE/UFLA: Lavras, 2000 (Serie - Textos Acadêmicos).
- BROWN, A. D; STARKEY, K. *Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective*. Academy of Management. The Academy of Management Review; Mississippi, v.25, Jan. 2000.
- BUENO, J. C. C. **O que significa o certificado iso 9000**. Disponível em: <www.techoje.com.br/qualidade> Acesso em: 02 Dez. 2001.
- BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London : Heinemann, 1979.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. – Ed. Compacta, 6. ed. – São Paulo : Atlas, 2000.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo : Cortez, 1991.
- CULLEY, W. **Environmental and quality systems integration**. Boston : Lewis ,1998.
- DRUCKER, P. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996.
- EGARTER, E. J. **O Caminho do conhecimento**. Psicopedagogia On-line, São Paulo. Disponível em: < www.psicopedagogia.com.br/artigos> Acesso em: 29 ago 2003.
- FEUERSCHÜTTER, S G. Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. *Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, v. 1, n. 2, p.73-95, maio/ago. 1997.
- FONSECA, V. **Aprender e reaprender: educabilidade cognitiva no século 21**. Série Educação, Aprendizagem e Cognição. São Paulo: Editora Salesiana, 2001.
- GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 1995.
- GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. São Paulo : FGV, 1999.

- GUNS, B. **A organização que aprende rápido: seja competitivo utilizando a aprendizagem organizacional.** São Paulo: Futura, 1998. Tradução de : Bazán e tecnologia e lingüística.
- HACKMAN, J. R.; WAGEMAN, R. **Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues.** Ney York : Administrative Science Quarterly, 40, p. 309-342. 1995.
- MATTAR, F. N. **Pesquisas de marketing.** 4.ed. São Paulo : Atlas, 1997.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 5.ed. São Paulo : Atlas, 2000.
- MEDEIROS, J; OLIVEIRA, M; SOUSA, V. **A certificação iso 9000 e a qualidade total como fontes de aprendizado organizacional.** Disponível em: < www.informal.com.br> Acesso em: 30 nov. 2001.
- MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração.** São Paulo: Atlas, 1992
- MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo : Atlas, 1996.
- PAIN, S. **Diagnóstico e tratamento dos problemas de aprendizagem.** 4. ed. Porto Alegre : Artes Médicas, 1992.
- PETTIGREW, A. M. Longitudinal field research on change: theory and practice. **Organization Science**, England, v. 1, n. 3, p. 267-292, Aug. 1990.
- PIAGET, J. **Epistemologia Genética.** São Paulo: Martins Fontes, 2002.
- OLIVEIRA, M. S. de; MUNIZ, J. A. **Controle estatístico e gestão da qualidade.** Lavras : UFLA/FAEPE, 2000. 129p.
- ROBERTS, H. V; SERGESKETTER, B. F. **A qualidade é pessoal: uma base para a gerência de qualidade total.** Tradução de Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1994.
- SCHEIN, E. H. **Coming to a new awareness of organizational culture.** Sloan Management Review. Winter, 25, p. 3-16. 1984.
- SCHEIN, E. H. **Organization culture and leadership.** San Francisco : Jossey-Bass, p. 5-9. 1985.
- SCHEIN, E. H. **Organizational learning: what is new?** MIT Sloan Scholl of Management, Working Paper # 3912, july. 1996.
- SCHON, D. **Beyond the stable state.** Nova York : Random House, 1971.
- SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural and open systems.** Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 1998.

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

SEBRAE NACIONAL. Disponível em: <www.sebrae.com.br> Acesso em: 29 abr. 2003.

SELEME, A. **Construindo uma arquitetura para a gestão do conhecimento organizacional**. In: I ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - ENEO, 2000, Curitiba. **Anais...** CD-ROM

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

SILVA, N. **As interações entre cultura e aprendizagem organizacional**. In: I ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - ENEO, 2000, Curitiba. **Anais...** CD-ROM

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

STORINO, G. R. **O conceito de *learning organization* aplicado à administração pública brasileira**. In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 2000, Florianópolis. **Anais...** CD-ROM.

TRIVIÑOS, A. **A introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TURBINO, D. F. **Sistemas de produção: a produtividade no chão de fábrica**. Porto Alegre: Bookman, 1999. 182p.

VIGOTSKI, L. S. **A formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Tradução Daniel Grasa. 2 ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.

ZANELLI, J. C. **Interações humanas, significados compartilhados e aprendizagem organizacional**. In: I ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - ENEO, 2000, Curitiba. **Anais...** CD-ROM.

ANEXO A

QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO

- 1) Nome: _____
- 2) Data de Nascimento: ____/____/19____
- 3) Sexo: () Masculino () Feminino
- 4) Escolaridade:
- () Até o Ensino Fundamental
- () Até o Ensino Médio
- () Até o Ensino Superior Formação Superior em _____
- () Até o Lato Sensu – Especialização em _____
- () Até o Stricto Sensu: () Mestrado () Doutorado () Pós-Doutorado
- 5) Atualmente continua estudo regular? () Sim () Não
- 6) Data de ingresso no SEBRAE/MS: ____/____/____.
- 7) Cargo ocupado no SEBRAE/MS na contratação inicial: _____
- 8) Cargo ocupado no SEBRAE/MS em Outubro de 1998: _____
- 9) Cargo atualmente ocupado no SEBRAE/MS: _____
- 10) Regime de trabalho no SEBRAE/MS:() Tempo Integral () Tempo Parcial
- 11) Livres comentários a respeito do tema “Certificação ISO 9000 e Aprendizagem Organizacional: O Caso SEBRAE/MS”: _____
- _____
- _____

(se necessário continue no verso).

Obs: este questionário visa exclusivamente pesquisa científica. A identidade e demais informações pessoais não serão divulgadas.

ANEXO B

QUESTIONÁRIO INDIVIDUAL

- 1) A decisão de se buscar a Qualidade Total junto aos processos do SEBRAE-MS partiu de forma unilateral, da direção para baixo, sem maiores discussões com o corpo funcional.
- 2) A decisão, em 1995, de se buscar a Certificação ISO 9002 – "Modelo para Garantia da Qualidade em Produção, Instalação e Serviços Associados" partiu de forma unilateral, da direção para baixo, sem maiores discussões com o corpo funcional.
- 3) A busca pela Certificação ISO 9002 se deu unicamente por pressões do mercado, que colocavam como ilógico o SEBRAE-MS pregar qualidade sem que tivesse uma certificação de qualidade.
- 4) A busca pela Certificação ISO 9002 se deu por análise interna dos membros organizacionais, na necessidade de normalização/normatização dos processos produtivos.
- 5) A migração da ISO 9002, conseguida em 08 de outubro de 1998, para a ISO 9001:2000, conseguida em 08 de outubro de 2001, se deu por decisão conjunta dos membros organizacionais.
- 6) A Certificação ISO é desvantajosa diante da relação custo x benefício.
- 7) O corpo diretivo do SEBRAE-MS apoiou todas as etapas de implantação e manutenção da certificação.
- 8) O corpo diretivo do SEBRAE-MS demonstrou comprometimento todas as etapas de implantação e manutenção da certificação.
- 9) O corpo diretivo do SEBRAE-MS participou de todas as etapas de implantação e manutenção da certificação.
- 10) A participação em outras normas de garantia de qualidade além da ISO, tais como Sistema de Gestão dos Critérios do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, se deu por decisão unilateral, da direção para baixo, sem maiores discussões com o corpo funcional.

- 11) Em um ambiente altamente dinâmico, a padronização dos processos somente prejudica a maior adaptabilidade às mudanças e atendimento das necessidades do mercado.
- 12) A Certificação ISO é uma importante forma de buscar a qualidade total nos processos produtivos, criando maior comprometimento dos membros organizacionais.
- 13) A Certificação ISO gerou maiores burocracias e comprometeu a agilização das atividades laborais.
- 14) A Certificação ISO introduziu tamanha formalização e regras, chegando a prejudicar a relações informais entre membros organizacionais, e destes para com seus fornecedores e clientes externos.
- 15) A Certificação ISO introduziu tamanha formalização e regras, chegando a prejudicar o processo criativo dos membros organizacionais.
- 16) A entrada de novas pessoas à organização é altamente prejudicial para continuidade dos procedimentos adotados na organização, devido ao total desconhecimento das normas empregadas.
- 17) Com a Certificação ISO passou a existir maior atenção às reais necessidades dos clientes externos do SEBRAE-MS.
- 18) A Certificação ISO não garante por si só a qualidade total pretendida inicialmente pela organização.
- 19) Com a Certificação ISO passou a ocorrer maior número de reuniões para discutir e decidir conjuntamente as ações a serem desenvolvidas.
- 20) Após a Certificação ISO abriram-se mais canais de comunicação entre os membros organizacionais e o corpo diretivo.
- 21) Com a Certificação ISO passou a existir maior estímulo à participação (fornecimento de opiniões/sugestões) dos membros organizacionais.
- 22) Com a Certificação ISO houve, por parte do SEBRAE-MS, maior impulso à aprendizagem contínua aos membros organizacionais, por meio de seminários, cursos, palestras, *workshop*, etc.
- 23) Os índices de re-trabalho foram diminuídos após a Certificação ISO.

- 24) Os Relatórios de Não Conformidade são elaborados de forma absolutamente técnica, sem influência de quaisquer questões pessoais.
- 25) Os Relatórios de Não Conformidade são discutidos visando rápida solução e não repetição da não conformidade.
- 26) Ações preventivas são desenvolvidas de forma corriqueira.
- 27) As ações corretivas são desenvolvidas de forma corriqueira.
- 28) Ocorre perante os membros organizacionais um comprometimento pela melhoria contínuo de todos os processos.
- 29) Pós-certificação, passou existir melhor relacionamento entre os membros organizacionais.
- 30) Pós-certificação percebeu-se melhor relacionamento dos membros organizacionais com os clientes externos.
- 31) Pós-certificação percebeu-se maior comprometimento do SEBRAE-MS com os seus *stakeholders*.
- 32) Pós-certificação, a luta pelo poder e manutenção do *status quo* passou ser mais perceptível perante os membros organizacionais do SEBRAE-MS.
- 33) Pós-certificação, a preocupação e atuação ética se fizeram mais presentes entre os membros organizacionais.
- 34) A busca por novos conhecimentos pelos membros organizacionais, independente de ações empregadas pelo SEBRAE-MS, tem ocorrido com maior constância.
- 35) Pós-certificação foram empregadas novas metodologias de trabalho que realmente contribuíram para a melhoria dos processos.
- 36) Pós-certificação , foram empregadas novas tecnologias que realmente contribuíram para melhoria dos processos.
- 37) O grande número de mudanças no ambiente de trabalho, novas metodologias e tecnologias têm provocado alto índice de resistência por parte dos membros organizacionais.

- 38) Após a Certificação ISO tem-se verificado um índice elevado de insatisfação dos membros organizacionais, o que tem provocado alta rotatividade de pessoal perante o SEBRAE-MS.
- 39) Procura-se sempre um *feedback* dos clientes externos com relação às ações empregadas pelo SEBRAE-MS.
- 40) Os processos de auditoria interna são desenvolvidos de formas democráticas e harmônicas, visando meramente o cumprimento das normas estabelecidas, sem a existência de caráter punitivo.
- 41) Os processos de auditoria externa são percebidos pelos membros organizacionais como mais uma importante etapa no processo de manutenção da Certificação ISO.
- 42) A mudança dos membros diretivos da organização é vista como uma questão preocupante para continuidade das ações desenvolvidas em decorrência da Certificação ISO.