

O FOCO EM QUALIDADE E A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALFA

Adriana Czajkowski*

RESUMO

As rápidas e intensas transformações no ambiente competitivo fazem com que as organizações procurem orientar suas estratégias realizando mudanças como forma de manterem um alinhamento constante com o mesmo. A questão da implantação de um sistema de gestão da qualidade total apresenta-se como meio para que as organizações alcancem diferenciais no mercado. Sob esta ótica, o presente estudo visa analisar a percepção do gestor da área de prestação de serviços da empresa do ramo de transporte coletivo, denominada Alfa, quanto à mudança organizacional ocorrida devido à implementação de um sistema de gestão da qualidade total, fundamentado nas normas ISO 9001:2000. A abordagem metodológica adotada para a pesquisa foi a de natureza qualitativa, classificada como exploratório-descritiva, contemplando o estudo de caso como método de procedimento. Para coleta de dados utilizou-se a entrevista pessoal e semi-estruturada, a qual foi realizada com o gestor da área de prestação de serviços da empresa do ramo de transporte coletivo em questão. Os resultados obtidos sugerem que os fatores de redução de desperdícios, desenvolvimento de equipes e a presença de um fluxo de informações eficiente foram os aspectos de destaque em relação às mudanças percebidas pelo entrevistado.

Palavras chave: Mudança organizacional. Sistema de gestão da qualidade total. Percepção da mudança.

Biografia

* Mestre em Administração pela Universidade Positivo, Especialista em Comunicação e Marketing pelo Centro Universitário Curitiba, Especialista em Gestão de Organizações Turísticas e Hoteleiras pelas Faculdades Opet, Bacharel em Turismo pelo Centro Universitário Curitiba. Professora das Faculdades Integradas do Brasil.
E-mail: adrianaczaj@yahoo.com.br.

ABSTRACT

The rapid and intense changes in the competitive environment has made that organizations seek to guide their strategies making changes as to maintain a constant alignment with it. The issue of establishing a total quality management system is presented as the aim for organizations to reach the market differential. From this perspective, this study aims to analyze the perception of the service area manager who works in a public transportation company, called Alfa, about the organizational change occurred due to implementation of a total quality management system, based on ISO 9001:2000 standards. The methodology used was a qualitative research, classified as exploratory-descriptive, considering the case study as procedure method. The data were obtained through individual and semi-structured interview with service area manager of the public transportation company in question. The study outcomes suggest that waste reduction factors, teams development and the presence of an efficient information flow were the aspects that most stood out in relation to changes perceived by the interviewee.

Key words: Organizational change. Total quality management system. Change's perception.

1 INTRODUÇÃO

Em função do elevado número de alterações e complexidade do ambiente contemporâneo, representadas principalmente pelo processo econômico de internacionalização, globalização e abertura das economias nacionais, as organizações dirigem seus esforços buscando distintas vantagens competitivas que possibilitem diferenciação frente à concorrência do mercado. Dessa forma, a preocupação com a qualidade dos produtos e serviços faz surgir nas empresas a necessidade de padronizar a produção e comercialização de seus produtos e serviços para garantir a qualidade aos seus clientes (OLIVEIRA; MELHADO, 2006). Ou seja, o enfoque em qualidade simboliza um meio da organização adquirir um diferencial no mercado e pode ser inserido no contexto de mudanças organizacionais (WOOD JR; URDAN, 2000).

Assevera-se que, neste sentido, as transformações globais fazem com que as organizações ordenem novas formas de percepção e ação em relação ao ambiente (CARDOSO; FREIRE, 2003). A mesma idéia é defendida por Hedler e Lima (2003, p.338), os quais afirmam que “no contexto atual, todas as organizações estão de forma praticamente constante monitorando seu ambiente, de modo a antecipar ou reagir a alterações de várias naturezas (políticas, institucionais, de mercado, tecnológicas, etc.)”. A compreensão do ambiente é essencial no processo de mudança organizacional (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000).

Considerando que a mudança organizacional pode ser vivenciada após a implementação de um sistema de gestão da qualidade total, principalmente pela necessidade da organização se adequar às exigências de padrões, como no caso dos procedimentos exigidos pelas Normas ISO 9001 (International Organization for Standardization), o presente estudo objetiva analisar a percepção do gestor da área de prestação de serviços da empresa do ramo de transporte coletivo, denominada Alfa, a respeito da mudança organizacional ocorrida devido à implementação de um sistema de gestão da qualidade total fundamentado nas normas ISO 9001:2000.

Tal motivação originou-se da necessidade em se compreender, com maior profundidade, o papel do sistema de gestão da qualidade total nos processos de mudança organizacional, promovendo uma reflexão acerca de sua possível contribuição quanto à adaptação das organizações na atual realidade competitiva. Coligado a isto, faz-se necessário destacar a escassez de pesquisas científicas a respeito do tema mudança organizacional aliada ao contexto de sistema de gestão da qualidade total em empresas do setor de transporte coletivo (ônibus urbano, rodoviário e microônibus). Desta forma, por meio deste estudo, pretende-se também contribuir para um debate prático e teórico a respeito deste assunto.

Em relação à estrutura do trabalho, o artigo inicia destacando o referencial teórico sobre mudança organizacional e sistema de gestão da qualidade total. Em seguida apresenta-se a gestão da qualidade total baseada na Série ISO 9001:2000 bem como sua ligação com as empresas prestadoras de serviços ao setor de transporte coletivo (ônibus urbano, rodoviário e microônibus). Posteriormente descrevem-se os procedimentos metodológicos e os resultados obtidos através da entrevista. A última seção abrange as considerações finais e sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A crescente relevância que o tema mudança organizacional tem adquirido, tanto na área acadêmica como empresarial, facilita o reconhecimento de que o mesmo é uma preocupação central da atual era de negócios. Vale ressaltar que a realização de mudanças está diretamente relacionada à busca de melhoria do desempenho das organizações (PRICE WATERHOUSE, 1997).

Mandelli *et al.* (2003) vislumbram a mudança como algo natural da organização, isto é, a mesma se insere na dinâmica da empresa e o estado de mudança não é visto como intervenção, mas sim como algo espontâneo. Nesta perspectiva, salienta-se que as mudanças são distintas para cada organização, inexistindo um único conjunto de transformações que seja indicado a todas as empresas (LIMA; BRESSAN, 2003).

É salutar mencionar a existência de distintos autores apresentando definições sobre a mudança organizacional, todavia, na atual literatura, é possível destacar a ausência de um corpo coerente de idéias a respeito do tema. Neiva e Torres da Paz (2005) corroboram afirmando que o principal problema em relação à compreensão da mudança organizacional, do ponto de vista científico, concentra-se na ausência de um conceito estruturado, pois se deve considerar na elaboração da sua definição os aspectos como seu escopo, intensidade, tempo de reação, pessoas envolvidas, entre outros. Aliadas à complexidade em se estabelecer o conceito de mudança organizacional, as autoras também salientam as dificuldades relacionadas à tipologia, conteúdo e o processo como ocorrem as mudanças nas organizações.

Ao se considerar que a abordagem sobre mudança organizacional não é uma ação fácil nem recente, Wood Jr (2000) afirma que o estudo a respeito da mesma exige sensibilidade crítica e manutenção de uma mente aberta a novas idéias. Segundo Lima e Bressan (2003), existe um consenso entre a maioria dos

pesquisadores, afirmando que a mudança organizacional está atrelada às alterações do ambiente externo.

Com base em Wood Jr., Curado e Campos (2000, p.212), a mudança organizacional é compreendida como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impactos em partes ou no conjunto da organização”. De acordo com esta afirmação, complementa-se que a mudança pode ser: (a) quanto à natureza: relaciona-se com as características da organização, valores, estilo de liderança, processos, métodos de produção, pessoas, políticas de seleção e formação dos profissionais; (b) quanto à relação entre a organização com o ambiente: resposta ou antecipação da organização quanto às transformações do ambiente e (c) quanto à forma de implementação: reeducativa, coercitiva ou racional. Greiffo *et al.* (2006) declaram a existência de outras abordagens sobre a classificação da mudança organizacional, em que se ressaltam: (a) mudança incremental: mudança de menor porte, a qual acarreta efeitos e transformações pontuais em uma função ou unidade da organização, (b) mudança estratégica: mudança que impacta em diferentes partes da organização e afeta um ou mais sistemas organizacionais e (c) mudança transformadora: mudança que atinge a organização como um todo, ocorre de cima para baixo, interferindo nas relações de poder, cultura organizacional e na capacidade de inovação dos produtos e serviços.

Já Bruno-Faria (2003, p.128) é categórica ao afirmar que a “mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, e que tenha algum impacto nos resultados e ou nas relações entre as pessoas no trabalho”. Dessa forma a autora insere novas concepções na definição de mudança organizacional, com destaque à relação dos estudos sobre criatividade e inovação. Visando apresentar uma definição mais completa sobre mudança organizacional, Lima e Bressan (2003, p.25) asseveram que:

[...] mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter conseqüências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

Lima e Bressan (2003) estabelecem um eixo entre as definições de mudança organizacional propostas por Wood Jr., Curado e Campos (2000) e Bruno-Faria (2003). As autoras consideram em sua definição a finalidade dos distintos tipos de processos de mudança, ou seja, desempenho organizacional e sustentabilidade

ambiental, aliada às dimensões de mudança, em que se inclui: (a) intencionalidade, (b) transformação/congruência sistêmica entre componentes, (c) relevância do impacto da mudança, (d) resposta ao ambiente, (e) temporalidade, (f) construção social da mudança e (g) resposta à demanda interna.

Como se verificou a partir das definições apresentadas sobre mudança organizacional, devido ao acirramento da competitividade do mercado, denota-se que a mesma refere-se à capacidade das empresas se adaptarem e assim sobreviverem no mercado. As mudanças organizacionais não acarretam transformações somente na organização e nos seus membros, mas também no ambiente técnico (alterações tecnológicas) e no contexto social (GREIFFO *et al.*, 2006; LIMA; BRESSAN, 2003).

Toda mudança requer uma reflexão sobre a maneira como a organização opera no presente para se visualizar o que pode ser realizado no futuro (PRICE WATERHOUSE, 1997). Neste sentido, destaca-se que a mudança organizacional deve ser avaliada depois de sua ocorrência. Uma das alternativas sugere a análise da reação dos membros da organização em relação à mudança, ou seja, como os mesmos perceberam as transformações e se houve resistência à mudança ou comprometimento à mesma (MANDELLI *et al.*, 2003). Vale ressaltar que dentre as situações capazes de provocar mudanças organizacionais estão a melhoria da qualidade e o aumento da produtividade (WOOD JR, CURADO; CAMPOS, 2000). Neste ponto, portanto, cabe ressaltar que o enfoque em qualidade incentiva a implementação de um sistema de gestão da qualidade, o qual, conseqüentemente, impulsiona uma mudança organizacional (SHIBA; GRAHAM; WALDEN, 1997).

2.2 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Na abordagem sobre sistema de gestão da qualidade total, denota-se que a qualidade conduz as empresas em direção ao êxito organizacional e ao crescimento no mercado (DOBIS *et al.*, 2007). A compreensão do significado da busca pela qualidade pelas organizações pode ser parcialmente esclarecida por Oliveira (2006, p.3), o qual apresenta que “as organizações têm de produzir produtos de qualidade, não mais como uma estratégia de diferenciação no mercado, mas como uma condição de preexistência”. Alinhado à idéia de Oliveira (2006), Sadgrove (1996) aponta que as empresas precisam ser mais sensíveis, atuantes e comprometidas com a qualidade e seus clientes.

Segundo Shiba, Graham e Walden (1997), tanto o conceito como a forma de implementação da qualidade nas organizações evoluíram, na medida em que as

forças econômicas e sociais mundiais se transformaram ao longo dos anos. Wood Jr e Urdan (2000) complementam que a gestão de sistemas de qualidade total nas organizações vive um momento de amadurecimento e questionamento. Nota-se, portanto, que as práticas mais formais relacionadas à gestão da qualidade nas empresas tiveram o seu ápice, num primeiro momento, no Japão e, posteriormente, nas décadas de 1980 e 1990, nos países ocidentais (SILVA *et al.*, 2007). Contudo o conceito de Total Quality Control (TQM) iniciou-se no período entre as décadas de 1950 e 1960 (SOUZA, COLLAZIOL, 2005).

Para Dobis (2007), ao se promover o foco na qualidade total, a organização passa a sempre visar à perfeição no desempenho de suas funções e processos. A orientação para qualidade envolve tanto a alta cúpula como os demais níveis da organização. A qualidade permeia por todos os setores da organização, pois a mesma precisa garantir produtos, serviços e processos de qualidade, fazendo com que os clientes optem por esta organização em detrimento de outra. Dessa maneira, Oliveira (2006, p.16) apresenta a definição de sistema de qualidade como:

[...] um conjunto de elementos dinamicamente inter-relacionados, formando uma atividade que opera sobre entradas e, após processamento, transforma-as em saídas, visando sempre ao objetivo de assegurar que seus produtos e diversos processos satisfaçam às necessidades dos usuários e às expectativas dos clientes externos e internos.

As organizações necessitam de instrumentos para não só produzir com qualidade como também avaliar esta qualidade. Portanto, mediante uma gestão da qualidade total permite-se medir e avaliar constantemente a consecução das atividades, alcance dos objetivos e comprometimento dos colaboradores internos e externos à organização. É essencial destacar que a implantação de um sistema de gestão da qualidade total em uma empresa está diretamente relacionada ao contexto de mudança organizacional. Ou seja, abandonam-se os conceitos e valores mais antigos, incompatíveis e ineficazes com a atual realidade competitiva, implementando-se uma visão fundamentada na qualidade, a qual sugere alterações estratégicas, culturais e estruturais da organização (MAÑAS, 2006; WOOD JR; URDAN, 2000).

2.2.1 A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL BASEADA NA SÉRIE ISO 9001:2000

A identificação da necessidade de equilíbrio entre os procedimentos e as práticas das empresas, em nível mundial, visando à qualidade, ocorre devido ao processo de globalização e internacionalização da economia. Neste sentido verifica-

se a ênfase em um “padrão mundial de referência em relação à gestão qualidade” (SOUZA, COLLAZIOL, 2005, p.4). Pode-se expressar esta realidade tomando como base Souza e Collaziol (2005) os quais defendem que a ISO (International Standard Organization) é uma referência de padrão mundial de qualidade. Machado (2006, p.190) corrobora afirmando que “devido à sua adaptabilidade e aceitação global, os padrões de qualidade da série ISO [...] têm-se tornado muito populares [...] pois podem ser aplicado a qualquer processo ou produto”. Salienta-se que as organizações atingem resultados positivos quando implementam de forma adequada as normas e recomendações sugeridas pela série ISO.

Silva *et al.* (2007, p.3) declara que “atualmente as empresas ainda buscam a certificação ISO, como forma de reconhecimento de suas práticas gerenciais relacionadas à qualidade, em âmbito nacional e internacional”. Cabe destacar que, de acordo com Oliveira e Melhado (2006, p.60), a International Organization for Standardization (ISO) é uma entidade não-governamental, localizada em Genebra-Suíça. Criada em 1947, tem como objetivo “promover o desenvolvimento da normalização e atividades relacionadas com a intenção de facilitar o intercâmbio internacional de bens e de serviços e desenvolver a cooperação nas esferas intelectual, científica, tecnológica e de atividade econômica”. A ISO é composta por representantes das entidades máximas de normalização dos países membros. O Brasil tem como representante o Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial).

Os comitês técnicos, a exemplo da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), apoiados pelas entidades credenciadas para os trabalhos de certificação, responsabilizam-se pelos trabalhos técnicos relacionados à condução, estruturação, emissão e atualização das normas da série ISO (OLIVEIRA; MELHADO, 2006). Souza e Collaziol (2005, p.2) agregam a informação que:

Para assegurar o atendimento ao requisito da qualidade, as empresas têm se dedicado à certificação do sistema por meio do atendimento às determinações das normas ISO. Quanto aos custos decorrentes, sejam eles originados pelos gastos realizados para a obtenção da qualidade, ou pela falta dela, a preocupação deve ser a mesma.

O sistema de gestão da qualidade a partir da ISO ocorre por meio das observações relacionadas às três principais normas, as quais foram revisadas em 2000. Souza e Collaziol (2005) as ilustram através de um quadro explicativo, conforme o quadro 1 (Anexo A). O novo formato da ISO 9001:2000 (base do presente estudo) agregou o foco ao processo unificado, isto é, as atividades da organização passaram a ser classificadas conforme cinco seções básicas: “sistema

da qualidade; responsabilidade da administração; gestão de recursos; realização do produto e medição, análise e melhoria” (OLIVEIRA; MELHADO, 2006, p.67). Vale ressaltar que a ISO publicou, em novembro de 2008, a versão ISO 9001:2008, ou seja, uma atualização da ISO 9001:2000. A ISO 9001:2008 não apresenta novos requisitos em relação à edição de 2000, todavia fornece esclarecimentos às exigências das normas ISO 9001:2000 e introduz adaptações visando à coerência com a ISO 14001:2004 (ISO, 2008). Segundo o Inmetro (2009), existe o período de transição de dois anos (a partir da publicação da versão ISO 9001:2008) para se conceder às organizações que seguem as normas estabelecidas pela ISO 9001:2000 a recertificação baseada nas normas ISO 9001:2008.

Oliveira e Melhado (2006) apresentam em seus estudos as principais evoluções da ISO 9001:2000 às organizações que possuem a certificação, em que se destacam: (1) demonstração clara do comprometimento da alta direção da empresa com o sistema de gestão da qualidade, (2) utilização por parte da organização de indicadores de satisfação dos clientes para determinar a eficácia do sistema de gestão da qualidade e ainda para identificar oportunidades de melhorias, (3) mensuração dos objetivos da qualidade, (4) a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade é requisito base das empresas, (5) consideração, por parte da alta direção durante a análise crítica, da melhoria contínua da eficácia do processo e dos produtos, (6) obrigatoriedade de procedimentos documentados para seis elementos do sistema de gestão da qualidade, (7) inclusão de itens relacionados a todo o processo de desenvolvimento do produto, (8) melhor esclarecimento da aplicabilidade dos conceitos de manuseio, armazenamento, embalagem e preservação, (9) evolução do enfoque relativo à “garantia da qualidade” para “gestão da qualidade” e (10) mudança do significado de termos e definições.

O sistema de gestão da qualidade com base nas Normas da ISO apresenta contribuições às organizações que o aplicam, incluindo, nesta perspectiva, as empresas relacionadas ao setor de transporte coletivo. Estas empresas devem visar: eficiência operacional, frota, profissionais capacitados para função, conforto e segurança dos passageiros, design dos veículos, inovação e principalmente qualidade, pois conforme Sanches, Lima e Reis (2007, p.7), no setor de transporte coletivo “desde as fabricantes de chassis às encarroçadoras, nota-se que a competitividade é acirrada”. O sistema de gestão de qualidade total deve ser considerado um processo contínuo e articulado no desenvolvimento das organizações que buscam estruturas inovadoras e de qualidade visando responder adequadamente à dinâmica do mercado de transportes (DI SERIO; OLIVEIRA; REBELO, 2006; SANCHES; LIMA; REIS, 2007).

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos adotados para elaboração do presente artigo basearam-se em um estudo empírico e contemplaram o emprego da pesquisa de natureza qualitativa, classificada como exploratório-descritiva.

A pesquisa de natureza qualitativa tornou-se mais adequada ao presente estudo, pois favorece a aproximação do investigador ao objeto pesquisado e garante a riqueza de dados (VIEIRA, 2004). Por não existir a preocupação do pesquisador com a representatividade numérica da empresa pesquisada, a pesquisa qualitativa permite uma descrição, análise fundamentada e compreensão da percepção do gestor da área de prestação de serviços da empresa do ramo de transporte coletivo Alfa, a respeito da mudança organizacional ocorrida devido à implementação de um sistema de gestão da qualidade total baseado nas normas ISO 9001:2000. Vale ressaltar que a pesquisa exploratória visa desenvolver conceitos e idéias, promovendo uma visão mais geral de um fato. Já a pesquisa descritiva objetiva descrever as características de determinada população ou fenômeno (DENCKER, 1998). Por englobar a abordagem de uma unidade como um todo, considera-se o estudo de caso como método mais adequado para se atingir o objetivo da pesquisa. O estudo de caso privilegia o conhecimento em profundidade e não permite generalizações de seus resultados (DENCKER, 1998).

Para a coleta de dados secundários utilizou-se de pesquisas bibliográfica e documental. Tendo em vista que a temática sobre sistema de gestão da qualidade total (representado pela Série ISO 9001) nos processos de mudança organizacional encontra-se pouco explorada na literatura nacional e internacional, cabe ressaltar que as observações tecidas no referencial teórico do presente trabalho encontram-se respaldadas na pesquisa bibliográfica de autores consagrados nos temas, como: Thomaz Wood Jr, Clóvis L. Machado-Da-Silva, Valéria Fonseca, Bruno H. Rocha Fernandes, Suzana Maria Valle Lima, Cyntia Laura Bressan, Otávio J. Oliveira, entre outros, bem como em outras produções acadêmico-científicas para formar um referencial teórico consistente, evitando resultados inconclusivos.

Em relação à pesquisa documental, considera-se que os documentos constituem uma fonte importante de dados. Dessa forma, as principais fontes documentais foram os relatórios de pesquisa, informativos e manuais da própria empresa pesquisada, servindo de subsídio para se estabelecer as considerações sobre a gestão da qualidade total e mudança organizacional no local.

A coleta de dados primários envolveu a pesquisa de campo com a realização

de entrevista semi-estruturada junto ao gestor da área de prestação de serviços, o qual participa ativamente na gestão da qualidade total da empresa do ramo de transporte coletivo Alfa e tem acompanhado a mudança organizacional a partir da implementação de diretrizes relacionadas às normas ISO 9001:2000. A entrevista foi realizada em julho de 2008.

A análise dos dados fundamentou-se na análise de conteúdo e documental. É salutar mencionar que de posse dos dados coletados por meio das pesquisas bibliográfica e documental, facilitou-se a elaboração do tópico guia para entrevista.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para verificação dos resultados, trechos da entrevista com o gestor da área de prestação de serviços da empresa do ramo de transporte coletivo Alfa serão apresentados, aliados à exposição da análise que busca identificar a percepção do profissional a respeito da mudança organizacional ocorrida na empresa devido à implementação de um sistema de gestão da qualidade total, fundamentado nas normas ISO 9001:2000. O entrevistado possui mais de 10 anos de experiência no segmento de transporte coletivo (ônibus urbano, rodoviário e microônibus).

A empresa Alfa é paranaense e suas principais atividades realizadas englobam a venda de peças e prestação de serviços para ônibus. Verifica-se que as empresas de transporte coletivo urbano, rodoviário e até mesmo de microônibus compõem o conjunto dos principais clientes atendidos pela Empresa Alfa, contando esta atualmente com uma equipe de aproximadamente 50 colaboradores. Desde a sua implantação, várias melhorias foram realizadas em sua estrutura com o intuito de acompanhar as mudanças exigidas pelo mercado e consequentemente visando atender as exigências de seus clientes.

A gestão da qualidade na empresa Alfa sempre foi uma das grandes preocupações de seus gestores, principalmente a partir do término da década de noventa, período em que se notou o aumento da concorrência, elevação do nível de exigência dos clientes e necessidade de aprimoramento tecnológico. Ou seja, a empresa precisava se adaptar a este novo modelo que surgia, conforme destaca o gestor: “A empresa Alfa é uma empresa dinâmica e atenta ao mercado. Temos a exigência de um aprimoramento constante. Priorizar a qualidade é essencial e assim passamos a perceber a necessidade da implantação de um sistema de qualidade total”.

Justamente neste período, mais especificamente em 2003, a empresa, através de seus gestores, iniciou um processo de planejamento para implantação de

um sistema de gestão da qualidade. Vale ressaltar que a decisão para implementá-lo fundamentava-se na política de qualidade da empresa, a qual visa a busca permanente da satisfação dos clientes. O relato do gestor destaca que “A política de qualidade da empresa Alfa é trabalhada em todos os níveis da empresa”.

As transformações impostas pelo mercado motivaram as mudanças na empresa. A partir da opção pelo sistema de gestão da qualidade fundamentado na ISO 9001:2000, a Empresa Alfa iniciou um processo de investimentos em vários aspectos, conforme observação do gestor: “Quando se definiu que seria implantado um sistema de gestão da qualidade com base na ISO, a empresa logo começou a investir em infra-estrutura, equipamentos, treinamentos, lay-out interno e externo, pois precisávamos nos adequar às exigências da ISO. Acredito que foi nesta etapa que começamos a sentir que seria realizada uma grande mudança”.

A certificação ISO 9001:2000 foi concedida à Empresa Alfa, em 2004. A recertificação para ISO 9001:2008 ocorrerá ainda em 2009. Vale ressaltar que a Empresa Alfa também possui um Programa de 5S (Seleção, Ordenação, Limpeza, Bem-Estar e Disciplina), o qual foi implementado em 2002. Assevera-se que a partir da conquista da certificação ISO 9001:2000 a gestão da empresa evoluiu muito. A implantação da ISO exigiu um comprometimento de todos os membros, principalmente dos líderes das equipes, os quais, através de um programa intensivo de ações, colaboraram na transmissão aos demais profissionais sobre a necessidade e vantagens da empresa possuir um sistema de gestão da qualidade. O gestor relata: “Nós pensávamos: Qual seria a percepção dos colaboradores em relação a ISO? Era preciso que todos participassem desse projeto que geraria mudanças positivas para empresa. Sabíamos que a empresa estava preparada para certificação, porém era necessário o comprometimento de todos”.

No geral, analisando-se as mudanças ocorridas na Empresa Alfa a partir da certificação, destacam-se: (a) alterações na estrutura organizacional, (b) criação de um plano de carreira para os colaboradores, (c) reestruturação e controle dos produtos e serviços, (d) investimento em treinamentos, (e) implementação de programa de avaliação de desempenho (com base na opinião dos colaboradores e clientes), (f) incentivo ao trabalho em equipe, (g) ênfase na melhoria contínua e (h) maior comprometimento dos diretores e gestores em relação ao sistema de gestão da qualidade total. Neste sentido, o gestor salienta que: “A partir da certificação sentimos que a empresa ficou mais transparente e preocupada com o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores. Participamos das avaliações de desempenho e temos reuniões frequentes”.

Em relação às principais mudanças percebidas pelo entrevistado na área

de prestação de serviços, destacam-se: (a) estabelecimento de instruções de trabalho e procedimentos da qualidade no que se refere aos serviços, assistência técnica, fluxo de trabalho, recebimento e liberação de veículos novos, (b) valorização da comunicação interna, (c) ênfase no desenvolvimento do trabalho em equipe (d) redução de desperdício de materiais e (e) melhoria do fluxo de informações (com os demais níveis da organização, fornecedores e clientes). As três últimas transformações foram as mais significativas, conforme registro do gestor: “Como líder preciso estar atento às mudanças e percebi principalmente a redução do desperdício dos materiais, desenvolvimento do trabalho em equipe, já que temos reuniões no próprio departamento, e a melhoria no fluxo de informações”.

O sistema de gestão da qualidade com base nas normas ISO 9001:2000 desponta como alternativa ao crescimento das empresas. É visível a preocupação do entrevistado em acompanhar o trabalho da sua equipe e o desempenho do seu setor, considerando também a ênfase que o mesmo dá ao atendimento aos clientes da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como propósito analisar a percepção do gestor da área de prestação de serviço da empresa do ramo de transporte coletivo, denominada Alfa, quanto à mudança organizacional ocorrida devido à implementação de um sistema de gestão da qualidade total fundamentado nas normas ISO 9001:2000. Os resultados da pesquisa indicam a existência de uma visão positiva a respeito da mudança organizacional ocorrida na empresa, por parte do entrevistado. O sistema de gestão da qualidade total baseado na ISO 9001:2000 é visto como uma alternativa de desenvolvimento mútuo da Empresa Alfa e seus colaboradores internos e externos.

A entrevista apresentou resultados interessantes ressaltando claramente que para ocorrer uma mudança organizacional é essencial o comprometimento de todos os membros da empresa. Dessa forma constata-se que os colaboradores perceberam a existência da mudança e a apoiaram. Por exigir o comprometimento, verifica-se que os colaboradores da empresa aceitaram as normas, valores e princípios da Empresa Alfa, propiciando assim o melhor desempenho nesta área. Outro dado importante diz respeito aos fatores de redução de desperdícios, desenvolvimento de equipes e a presença de um fluxo de informações eficiente, os quais foram os aspectos que mais se destacaram em relação às mudanças percebidas pelo entrevistado. Observou-se ainda que as mudanças ocorridas na Empresa Alfa após a certificação ISO 9001:2000

alinham-se aos tópicos sobre sistema de gestão da qualidade total apresentados no referencial teórico.

Por meio da análise dos resultados reforçam-se os argumentos favoráveis aos debates e discussões acadêmicos quanto ao conceito e aplicação dos temas ligados ao sistema de gestão da qualidade total e mudança organizacional, de forma a evitar a utilização incorreta dos mesmos. Ambos necessitam de maiores pesquisas práticas e estudos acadêmicos para serem consolidados.

Por se tratar de um estudo de caso, o presente trabalho descreve a visão numa determinada empresa, impossibilitando a realização de generalizações dos resultados. Para uma avaliação mais precisa da percepção em relação à mudança organizacional da Empresa Alfa, sugere-se a realização de uma pesquisa com os demais setores da empresa. Recomenda-se ainda que outras pesquisas sejam realizadas na empresa com o intuito de aprofundar as questões sobre aprendizagem organizacional, a qual se relaciona diretamente com o contexto de mudança organizacional. Estudos futuros com relação à implementação de sistemas de gestão da qualidade total em outras empresas propiciariam uma visão mais abrangente a respeito do tema no setor de transporte coletivo.

REFERÊNCIAS

BRUNO-FARIA, M. de F. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p.111-141.

CARDOSO, H.; FREIRE, L. C. Mudança e aprendizagem nas organizações. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p.163-190.

DENCKER, A. de F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

DI SERIO, L. C.; OLIVEIRA, L. H.; REBELO, R. M. L. Estratégia de operações e competitividade global: o caso da maior fabricante de carrocerias de ônibus. In: In: XXX Encontro da Anpad. Salvador-BA, 2006. **Anais em CD**. 16p.

DOBIS, C. J. P. et al. Princípios da qualidade total na gestão de recursos humanos. In: Congresso Internacional de Administração. Ponta Grossa-PR, 2007. **Anais em CD**. 06p.

EQUIPE DE CHANGE INTEGRATION DA PRICE WATERHOUSE. **Mudando para melhor: as melhores práticas para transformar sua empresa**. Tradução de Claudia Maria Moraes Guedes de Azevedo. São Paulo: Atlas, 1997.

GREIFFO, T. et al. Mudança ambiental no setor de rochas ornamentais: as empresas no Espírito Santo. In: XXX Encontro da Anpad. Salvador-BA, 2006. **Anais em CD**. 14p.

HEDLER, H. C., LIMA, S. M. V. Dimensões culturais e planejamento estratégico. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p.317-339.

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial.

Documentos Orientativos sobre Certificação ISO 9001:2000.

Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/docOrientativo.asp> . Acesso em: 10/01/2009.

ISO – International Organization for Standardization. **ISO publishes new edition of ISO 9001 quality management system standard** (14 nov. 2008).

Disponível em: <http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1180>. Acesso em: 01/12/2008.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p.18-63.

MACHADO, M. C. Qualidade na indústria aeronáutica. In: OLIVEIRA, O. J. (Org.). **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006, p.181-197.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. G.; CUNHA, M. P. (Orgs.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu Editora, 2000. p.123-150.

MAÑAS, A. V. Inovação e competitividade – um enfoque na qualidade. In: OLIVEIRA, O. J. (Org.). **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006, p.21-41.

MANDELLI, P. et al. **A disciplina e a arte da gestão das mudanças: como integrar estratégias e pessoas nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

NEIVA, E. R.; TORRES DA PAZ, M. das G. Percepção de mudança individual e organizacional: relações entre poder organizacional, valores organizacionais, capacidade organizacional para mudanças e atitudes em relação à mudança. In: XXIX Encontro da Anpad. Brasília-DF, 2005. **Anais em CD**. 15p.

OLIVEIRA, O. J. Gestão da qualidade: introdução à história e fundamentos. In: OLIVEIRA, O. J. (Org.). **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006, p.03-20.

_____.; MELHADO, S. B. Nova norma ISO 9000 versão 2000. In: OLIVEIRA, O. J. (Org.). **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006, p.57-75.

SADGROVE, K. **Gerência de qualidade total: o guia para ISO-9000**. Tradução de Henrique Amat Rego Monteiro. São Paulo: Clío Editora, 1996.

SANCHES, A. M.; LIMA, I. A. de.; REIS, D. R. dos. A inovação em produtos como um diferencial competitivo para o setor de ônibus. In: Congresso Internacional de Administração. Ponta Grossa-PR, 2007. **Anais em CD**. 08p.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. **TQM**: quatro revoluções na gestão da qualidade. Tradução de Eduardo D'Agord Schaan. Elisabete Lacerda e Rejane Schatter Bohrer. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

SILVA, B. K. R. da et al. Gestão da qualidade: análise dos processos produtivos através dos cursos extensionistas da pró-reitoria de extensão e assuntos culturais da UEPG. In: Congresso Internacional de Administração. Ponta Grossa-PR, 2007. **Anais em CD**. 07p.

SOUZA, M. A. de; COLLAZIOL, E. Planejamento e controle dos custos da qualidade: uma investigação da prática empresarial. In: XXIX Encontro da Anpad. Brasília-DF, 2005. **Anais em CD**. 16p.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. p. 13-28.

WOOD JR, T. Mudança organizacional. Introdução ao tema. In: WOOD JR, T. (Coord.). **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p.17-33.

_____. ; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. de. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD JR, T. (Coord.). **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 210-238.

_____. ; URDAN, F. T. Gerenciamento da qualidade total: uma revisão crítica. In: WOOD JR, T. (Coord.). **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p.150-169.

ANEXO A

Quadro 1 – Normas Série ISO 9000

Normas	Denominação	Escopo
ISO 9000	Sistema de Gestão da Qualidade: fundamentos e vocabulário.	Descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e estabelece a terminologia para esses sistemas.
ISO 9001	Sistema de Gestão da Qualidade: requisitos.	Especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade – no qual uma organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente e aos regulamentos aplicáveis – e objetiva aumentar a satisfação dos clientes.
ISO 9004	Sistema de Gestão da Qualidade: diretrizes para melhoria de desempenho.	Fornece diretrizes que consideram tanto a eficácia como a eficiência do sistema de gestão da qualidade. O objetivo dessa norma é melhorar o desempenho da organização e a satisfação de clientes e de outras partes interessadas.

FONTE: (SOUZA; COLLAZIOL, 2005, p.4)