

AS INFLUÊNCIAS DA NEGOCIAÇÃO NO PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO DA ISO 9001:2000

Nome: Patrícia de Souza Martins

E-mail: patricias_martins@yahoo.com

Instituição: FEARP-USP

Nome: Lara Liboni

E-mail: larialiboni@terra.com.br

Instituição: FEARP-USP

RESUMO

Este artigo analisa o processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a ISO 9001:2000 que obteve um alto crescimento a nível mundial na última década, sendo que o desenvolvimento foi muito significativo no Brasil. Embora diversos estudos tenham pesquisado as causas do sucesso ou insucesso no processo de implementação, estes sempre se dirigiram para outros fatores que não a negociação. Identificada a importância e necessidade do processo de negociação e a sua frequente ocorrência nas diferentes etapas da implementação do Sistema, este artigo irá analisar a negociação na implementação da Norma. Neste processo de implementação da Norma ISO 9001:2000 nas empresas, estuda-se o processo de negociação existente e investigam-se os fatores decorrentes do mesmo na implementação por meio de uma pesquisa qualitativa com caráter exploratório e descritivo. O presente estudo procura pesquisar através de estudos de caso desenvolvido por meio de entrevistas semi-estruturadas se os fatores da negociação podem interferir no processo de implementação da Norma ISO 9001:2000. Para isto, o presente estudo, utiliza como base o enfoque sistêmico da administração.

Palavras-chave: qualidade, negociação, implementação da ISO 9001:2000.

I) Introdução

De acordo com a International Organization for Standardization (2005), o número de empresas certificadas de acordo com a norma NBR ISO 9000 aumentou consideravelmente na última década no mundo inteiro e também no Brasil. Em dezembro de 2005 pelo menos 776.608 empresas já possuíam certificado ISO 9000 em 161 países diferentes. Desde dezembro de 2001 até dezembro de 2005 o número de empresas certificadas aumentou em 732.220.

Os números exibidos são relacionados às empresas que obtiveram sucesso no processo de certificação ISO 9000. Porém, não são todas as organizações que decidiram e trabalharam para

implantar o Sistema de Gestão da Qualidade, seguindo o padrão da Associação Brasileira de Normas Técnicas, que obtiveram sucesso e alcançaram a certificação.

De acordo com Nanni *et al* (2006) o resultado negativo para as organizações podem ocorrer devido a vários fatores diferentes. As causas estudadas pelos autores são a falta de definição do objetivo na implementação, falta de alinhamento da ISO 9000 com as estratégias da organização, falta de comprometimento da alta direção com a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, a implementação de mais de um sistema simultaneamente, falta de habilidade e mão-de-obra qualificada na condução do processo de implementação, foco no método e não no resultado, e a incompatibilidade entre a cultura organizacional e a ISO 9000.

As atividades de negociação, que estão presentes ao longo de todo o processo de implementação possuem fatores que podem interferir no mesmo e que podem ser considerados como uma das causas de sucesso ou insucesso no processo de certificação da ISO 9001. Devido ao crescente número de empresas certificadas nesta década e a importância que isto representa para as mesmas no mercado atual, ir-se-á estudar e explorar melhor a forma como a negociação influi no processo de certificação da ISO 9001.

Através deste estudo poder-se-á concluir quais fatores da negociação interferem no processo de implementação e são considerados como causa de insucesso no mesmo. Assim, ter-se-á uma ferramenta a ser utilizada no processo em questão que auxiliará as organizações a atingirem um resultado planejado.

II) Objetivos e Métodos

O desígnio do trabalho é analisar as atividades de negociação na implantação do Sistema de Gestão da Qualidade para a implementação ISO 9001:2000, identificando as falhas mais frequentes e como estas interferem no sucesso da implantação.

Para se realizar esta análise será utilizada uma pesquisa qualitativa com caráter exploratório e descritivo, que foi definida com base na reflexão sobre as definições de diferentes autores. Segundo Churchill (1999) o uso da pesquisa qualitativa além de resultar em descrições ricas sobre uma realidade específica, ajuda o pesquisador a superar concepções iniciais e a gerar ou revisar as estruturas teóricas adotadas anteriormente. O autor descreve a pesquisa qualitativa como desestruturada e de natureza exploratória, baseada em amostras pequenas.

Churchill (1999) afirma ainda que o principal objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior aprofundamento sobre o assunto em questão, maior precisão na definição do problema, estabelecimento de prioridades, clarificação de conceitos, desenvolvimento de hipóteses e até eliminação de idéias pouco viáveis. A pesquisa com dados qualitativos é a principal metodologia utilizada nos estudos exploratórios e caracteriza-se por maior flexibilidade na coleta de informações. O autor também define que a pesquisa exploratória é usada nos casos aonde as informações sobre o problema de pesquisa são restritas e para identificar os cursos relevantes da ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem.

Segundo Churchill (1999) a pesquisa descritiva tem por objetivo informar o pesquisador sobre situações, fatos, opiniões ou comportamentos que têm lugar na população analisada, buscando mapear a distribuição de um fenômeno na população estudada. Este mesmo autor cita o grande número de métodos de coleta de dados que as pesquisas descritivas compreendem, são eles as entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, questionários pessoais e observação.

A fim de viabilizar um aprofundamento da análise dos dados, optou-se pelo estudo de caso que, segundo Trivinos (1995), é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. A aplicação do uso do estudo de caso para o problema de pesquisa em questão justifica-se, visto que pouco se conhece sobre este tema, que resulta da união da área da qualidade e da área da negociação. Outra vantagem de se utilizar este método é a possibilidade de se realizar uma coleta mais rica de informações.

Utilizar-se-á de entrevista semi-estruturada nas empresas a serem estudadas para obtenção dos dados. Através desta ferramenta será possível determinar os dados importantes a serem colhidos na entrevista, porém também permite que outras informações julgadas interessantes no decorrer da reunião sejam abordadas.

III) Referencial Teórico

III.1) Qualidade

Segundo a NBR ISO 9001:2000, Gestão de Qualidade é o conjunto de atividades coordenadas para dirigir e coordenar uma Organização, no que diz respeito à Qualidade. A palavra qualidade, em especial, relaciona-se basicamente ao atendimento das exigências dos clientes, embora os autores clássicos da área apresentem definições diferentes.

A norma NBR ISO 9000 Sistema de Gestão da Qualidade se tornou referência internacional para requisitos de gestão da qualidade entre empresas. A ISO tem o propósito de desenvolver e promover normas e padrões mundiais que traduzem o consenso dos diferentes países do mundo de forma a facilitar o comércio internacional. A ISO é o mais amplamente reconhecido conjunto de normas técnicas introduzidos até hoje, sendo aceita em 160 países, com 897.866 certificados concedidos em todo o mundo até dezembro de 2006.

A série ISO não é destinada a um “produto”, nem a alguma indústria específica; tem como objetivo orientar a implantação de sistemas de qualidade nas organizações. Foi adotada no Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas com o nome de NBR 9000 e é composta da Norma ISO 9000, ISO 9001 e ISO 9004.

Umeda (1996) destaca que as normas da série ISO 9000 não são normas para produtos e não incluem requisitos técnicos. São normas que definem os requisitos que devem ser implementados para o sistema da qualidade, que incluem: uso de procedimentos documentados, registro das atividades e manutenção do sistema através de uma rotina de auditorias internas.

Os autores Nadvi e Kazmi (2001) afirmam que o padrão normativo ISO 9000 é composto de um conjunto de normas técnicas de processos voltadas à gestão de sistemas da qualidade. São normas consensuais, de caráter prescritivo, e aplicáveis em nível internacional. Esse padrão surgiu da necessidade expressa por usuários de componentes e serviços, de elevados níveis de qualidade e baixo custo consistentemente alcançados por parte de seus fornecedores.

Segundo Souza (2000), a NBR ISO 9001 é utilizada quando um contrato entre as duas partes exige uma demonstração da capacidade do fornecedor para projetar e fornecer produtos. Os requisitos especificados nesta norma destinam-se, primordialmente, à prevenção de não-conformidades em todos os estágios, desde o processo de vendas até a assistência técnica. Esta norma é a mais abrangente de todas e destina-se a contratos cujo interesse é procurar proteção e Garantia de Qualidade em todas as fases das atividades técnicas, desde o processo de vendas até a assistência técnica.

Detalhando a fundamentação da Gestão de Qualidade, segundo as regras estabelecidas na ISO série 9000:2005, ela baseia-se em oito princípios que podem ser utilizados pela Alta Direção

para conduzir a Organização à melhoria do seu desempenho: foco no cliente, liderança, envolvimento de pessoas, abordagem de processo, abordagem sistêmica, melhoria contínua, abordagem factual para a tomada de decisão e benefício mútuo nas relações com os fornecedores.

Nadvi e Kazmi (2001) afirmam que para a concessão e manutenção desses certificados é necessário que as empresas definam um programa de implementação e de auditorias. Os autores destacam os seis passos fundamentais a serem executados pela empresa que decidir pela adoção das normas ISO 9000. Os seis passos incluem a nomeação de um membro-chave da alta gestão como Representante da Direção; desenvolvimento de um modelo de documentação da qualidade; analisar lacunas e identificar falhas na documentação e procedimentos; eleger uma equipe de auditoria de qualidade; desenvolver um plano de implementação e implementar o sistema.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (2000) definiu a norma NBR ISO 9001 como o padrão e diretriz de qualidade para os sistemas de qualidade relativos a projeto, desenvolvimento, produção, inspeção e ensaios, serviços associados e instalação.

Segundo Associação Brasileira de Normas Técnicas (2008), a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade representa a obtenção de uma poderosa ferramenta que possibilita a otimização de diversos processos dentro da organização. Além destes ganhos, fica evidenciada também a preocupação com a melhoria contínua dos produtos e serviços fornecidos, a visibilidade da empresa frente ao mercado aumenta

A Norma ISO 9001:2000 está dividida em cinco partes diferenciadas, sendo que estas se iniciam na seção 4 e não há na Norma as seções 1, 2 e 3. As atividades da organização deverão ser divididas nestas cinco seções, ou seja, estas seções dão um enfoque nos processos da empresa. Além dos requisitos obrigatórios que devem estar presentes nas atividades da empresa, estas seções também citam requisitos para procedimentos que são considerados obrigatórios no Sistema de Gestão da Qualidade. Estes são itens referentes aos sistemas de apoio à garantia da qualidade e não à realização de um produto e/ou serviço.

III.2) Negociação

Os autores definem diversos conceitos para negociação, sendo que cada um enfatiza uma característica em particular, tal como relacionamento interpessoal, informação, poder, etc.

Cohen (1980) afirma que a negociação é um campo de conhecimento e empenho que visa à conquista de quem se deseja alguma coisa. O mesmo autor estabelece outra definição com maior enfoque na informação e poder e diz que negociação é o uso da informação e do poder, com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão.

Segundo Fisher e Ury (1985), a negociação é um meio básico para conseguir o que se quer de outrem. É uma comunicação bilateral concebida para chegar a um acordo, quando você e o outro lado têm alguns interesses comuns e outros opostos.

Martinelli e Almeida (1997) definiram três variáveis básicas que condicionam o processo de negociação para qualquer que seja o objetivo da negociação, sua importância e oportunidade: poder, tempo e informação. Essas variáveis são as mais importantes num processo de negociação, sendo citadas por diversos autores da área.

As variáveis definidas pelos autores influenciam no processo de negociação podendo levá-lo à diferentes resultados. Segundo Martinelli e Almeida (1997) há quatro diferentes tipos de negociação, perde-perde, perde-ganha, ganha-ganha, ganha-perde, ganha-neutro e para cada um destes há um tipo de estratégia específica. Na negociação perde-perde nenhuma das partes atinge os seus objetivos, e esta ocorre quando há pouca importância com relação ao relacionamento e ao resultado. Na negociação perde-ganha a importância do relacionamento é alta, logo se prefere abrir

mão dos seus resultados para que a outra parte consiga alcançar os dela. Na negociação ganha-perde como o resultado possui alta importância para o negociador, então este procura atingir os seus objetivos a qualquer custo, mesmo que isto implique num resultado negativo para o seu oponente. E por último, existe a negociação ganha-ganha, quando se prioriza tanto o resultado como o relacionamento. Neste tipo de negociação busca-se encontrar uma solução que atenda às necessidades de ambas as partes. A negociação ganha-ganha é denominada negociação integrativa, na qual os participantes da negociação encontram satisfação nos resultados alcançados. Na negociação ganha-neutro tem-se como premissa que se uma parte ganha a outra não precisa necessariamente perder ou ganhar também. Uma das partes pode simplesmente não atingir seus objetivos, mas também não será prejudicado com o resultado.

Fisher e Ury (1985) desenvolveram quatro passos a serem seguidos para que se alcance uma negociação integrativa, também conhecida como negociação ganha-ganha. As recomendações consistem em separar pessoas do problema; concentrar-se nos interesses e não nas posições; criar opções antes de decidir o que deve ser feito; insistir em critérios objetivos.

Robinson (1996) acredita que nem sempre o melhor resultado de uma negociação deve ser o ganha-ganha. Nesta avaliação deve-se levar em conta se vencer é a melhor opção, deve-se avaliar o tipo de relacionamento que é pretendido manter com a outra parte visto que a perda pode gerar ganhos futuros.

Fisher e Ury (1985) comentam que, se uma das partes nunca ceder, não se estará negociando, estará apenas forçando o oponente a curvar-se sobre suas posições.

Independente de qual tipo de negociação está se buscando, para que se consiga alcançar os objetivos, então é aconselhável que as etapas de negociação sejam efetivamente realizadas.

Acuff (1993) divide o processo de negociação em seis etapas. A primeira delas é a orientação e busca dos fatos, a qual provavelmente é considerada o estágio mais crítico da negociação. Nesta fase procura-se obter informações sobre a outra parte como, por exemplo, o estilo de negociação; sobre o objeto de negociação; as necessidades dos envolvidos e os objetivos. A segunda etapa é a etapa da resistência que não necessariamente traduz-se como um sinal negativo na negociação. A demonstração de resistência pode sinalizar que aquela negociação é importante para os envolvidos e que os mesmos possuem interesse nela. Na etapa seguinte definida pelo autor, reformulação das estratégias, deve-se utilizar ao máximo a criatividade e as informações para desenvolver o maior número possível de alternativas para a tomada de decisão. Porém a reformulação da estratégia não deve ocorrer apenas uma vez, mas deve ser feita continuamente a partir da chegada de novos dados e informações. A próxima etapa, barganha e tomada de decisões, é muito criticada visto que alguns defendem que a prática da barganha não deve ocorrer, mas sim a busca do alcance dos interesses de ambas as partes. Deve-se concentrar nas reais necessidades de ambas as partes envolvidas na negociação e garantir tomadas de decisões que possam garantir o perfeito desenrolar da negociação. É nesta etapa que os ganhos mútuos devem ser buscados focando assim, numa negociação ganha-ganha. A penúltima etapa, etapa do acordo, é constituída pelos detalhes que comporão o acordo final da negociação. Neste momento deve-se garantir que os detalhes e itens a serem negociados e acordados estão claros e entendidos pelas partes envolvidas. Apesar da última etapa não ser a menos importante, é a menos utilizada. A execução da etapa de acompanhamento pode garantir uma boa execução do acordo e abrir as portas para negociações futuras, além de ser uma ótima oportunidade para se criar um relacionamento.

Buscar-se-á através deste estudo identificar no processo de implementação todas as etapas citadas. E analisá-las para que possa identificar os fatores da negociação que influenciam ou não no processo.

III.3) O Enfoque Sistêmico

A teoria de sistemas é qualquer coisa que consista em partes interligadas (BEER, 1969). Todo sistema é formado por subsistemas inseridos em aglomerados maiores.

Do enfoque sistêmico, desenvolvido por Bertalanffy, extrai-se a idéia de que a organização é um sistema composto de elementos ou componentes interdependentes. A organização revela-se como um conjunto de pelo menos dois sistemas que se influenciam mutuamente: sistema técnico, que compreende os recursos e componentes físicos e abstratos que até certo ponto independem das pessoas e sistemas sociais, que são todas as manifestações do comportamento dos indivíduos e dos grupos.

Quanto à natureza, os sistemas podem ser classificados como fechados, que são isolados de seu ambiente, e abertos, que se mantêm em contínuo fluxo de entrada e saída (Bertalanffy, 1973). De acordo com a teoria de enfoque sistêmico, os elementos presentes em um sistema, suas características, seus relacionamentos e o grau de organização do sistema definem sua complexidade que, segundo Espejo et alli (1996), é a propriedade de um sistema estar apto a adotar um grande número de estados ou comportamentos, podendo ser medida pela variedade, que é o número de possíveis estados de um sistema.

Para Espejo et alli (1996), organizações efetivas são aquelas capazes de manter a viabilidade. Os sistemas viáveis têm capacidade própria para resolver problemas conhecidos e inesperados, no entanto, apesar de sua independência em relação à resolução de problemas, um sistema viável atua no contexto de um ambiente, que o afeta direta ou indiretamente fazendo com que sofra influências externas.

O ambiente no qual a organização está inserida apresenta complexidades e variedades que impossibilitam o conhecimento de todos os aspectos do universo em que a organização opera. De acordo com Espejo et alli. (1996), a complexidade é a propriedade de um sistema estar apto a adotar um grande número de estados ou comportamentos, podendo ser medida pela variedade, que é o número de possíveis estados de um sistema.

O enfoque sistêmico propõe uma administração recorrente ou recursiva de controle e comunicação. As atividades primárias da empresa devem ter sua própria autonomia baseada em funções e não em cargos para a tomada de decisões.

Segundo Martinelli (1995) a administração do sistema inclui duas funções básicas: planejamento e controle. Controlar o sistema envolve tanto o acompanhamento da execução dos seus planos quanto o planejamento de mudanças. Consiste em perceber a empresa como um todo que se relaciona com um ambiente complexo e desconhecido, levando em conta as visões de mundo da firma e de cada colaborador e ainda ciente do processo de aprendizagem individual e organizacional, respaldando a idéia de que todo sistema ou subsistema tem necessidade de ser viável.

Quanto mais autônomos forem os subsistemas de um sistema mais facilmente ele encarará a complexidade ambiental. Isso porque, o sistema utiliza melhor seus recursos se seus subsistemas obtiverem variedade requerida suficiente para lidar com o desdobramento da complexidade que lhes cabe. Deste modo, a recursividade de informações e coordenação torna a organização mais integrada e por consequência mais flexível às mudanças ambientais.

Desta forma, o conhecimento do Enfoque Sistêmico permite uma ampla compreensão dos sistemas, com o melhor entendimento de como as partes se relacionam. Facilita, assim, a criação de conceitos e soluções para problemas ou temas aparentemente desconexos ou que precisam de maior

reflexão e organização. É neste sentido que o Enfoque Sistêmico é utilizado como base para a execução deste trabalho.

IV) Análise das Empresas

Conforme explicado no item II, a metodologia selecionada para a coleta de dados é o estudo de caso. Para aplicar a metodologia foram selecionadas duas empresas a partir de um contato na empresa de consultoria que prestou serviços para as mesmas no período de implementação da Norma.

Foi realizada uma entrevista semi-estruturada com funcionários que participaram do processo de implementação das Normas ISO 9001:2000. A entrevista foi dividida em quatro temas principais: questões gerais sobre a empresa, sobre a implementação, sobre negociação e sobre o resultado do processo de implementação. A partir destes temas principais iremos analisar as empresas estudadas.

A primeira empresa selecionada é a MRP Indústria e Comércio Ltda. localizada em Santo André. A MRP Indústria e Comércio existe desde 1991 e desde então se dedica à fabricação de componentes usinados, estampados e injetados de pequeno porte em série.

A empresa não atua no mercado internacional, porém possui planejamento para tal operação e esta foi uma das razões pela busca da implementação da Norma ISO 9001:2000. Outra razão foi o pedido dos principais clientes que já possuem certificado.

Devido à importância da qualidade para os produtos da empresa, esta já possuía um departamento da qualidade, porém não tão estruturado com documentações e registros. O processo de implementação foi realizado com o auxílio da consultoria, no qual foi gasto uma pequena porcentagem do faturamento da empresa. A implementação durou seis meses, o que estava dentro do programado.

Durante o processo de implementação, as pessoas envolvidas foram os gestores dos processos, o diretor e a técnica da qualidade que foi nomeada Representante da Direção. Os funcionários que ocupariam os cargos da qualidade foram denominados pelo diretor.

No processo de implementação os maiores desafios foram a elaboração dos documentos da produção que exigiu alto nível de detalhamento de cada etapa; a realização dos treinamentos e adaptação às mudanças; e a divisão de tarefas que sobrecarregou alguns funcionários.

Não houve muitas negociações no processo de implementação, a maioria das etapas foi realizada apenas com a decisão do diretor. A decisão de implementar a ISO 9001:2000 foi baseada no diferencial que isto representaria perante aos concorrentes, devido à exigência dos clientes, e também à possibilidade de crescimento no exterior.

A etapa na qual houve negociação foi na busca pela consultoria e na etapa de contratação da mesma. A empresa contactou mais de uma consultoria, iniciando assim o processo de negociação. Porém, segundo o diretor, a maioria das consultorias demoraram em responder ao primeiro contato, o que foi interpretado como um desinteresse da outra parte. Outro fator que influenciou na escolha da Quality Way como prestadora de serviços foi que esta mostrou alternativas de propostas para a outra parte, enquanto as demais consultorias não apresentaram soluções tão eficazes

Nas demais etapas como na denominação das responsabilidades do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), na comunicação aos funcionários do SGQ e na implementação dos processos, documentos e registros, enfim na implementação do Sistema propriamente, não houve negociação. Nestas fases, as responsabilidades e tarefas foram apenas impostas pelo diretor e pela consultoria.

Nas negociações a empresa buscou negociações ganha-ganha porque prezava um bom relacionamento com a consultoria. O diretor que esteve presente nestas negociações foi classificado como analítico.

A empresa conseguiu o certificado com o auxílio da Quality Way. A MRP havia contratado anteriormente um consultor independente para realizar a implementação da Norma. Porém, esta tentativa foi interrompida na metade do processo e teve insucesso. A empresa atribui esta falha ao fato da consultoria não ser suficientemente qualificada para o trabalho. Ou seja, a empresa não buscou informações suficientes sobre a outra parte e sobre o serviço a ser prestado ao realizar a negociação. Por fim, a consultoria obteve espaço para tomar decisões sem negociar com membros da empresa, o que acarretou na contratação de um grande número de novos funcionários com poucas funções e tarefas. Esta situação provocou descontentamento dos demais funcionários da empresa.

Os benefícios que a empresa identificou ao adquirir a certificação ISO 9001:2000 foram aumento no número de clientes, melhora na imagem da empresa no mercado, aumento do faturamento melhorou, aumento da qualidade dos produtos, aumento do volume produzido e maior satisfação dos funcionários.

Como a implementação do Sistema ocorreu sem problemas críticos e este está se desenvolvendo de forma eficaz, o diretor não citou mudanças desejadas referentes ao SGQ.

À pedido da Alta Direção manter-se-á o sigilo de identidade da segunda empresa a ser entrevistada, identificando-a como Empresa A. Esta empresa tem seu foco de atuação no ramo de fabricação e comercialização de máquinas para produção e assistência técnica, além de fabricar e comercializar peças.

A Empresa A iniciou suas atividades em 1997 na cidade de São Paulo. Após dez anos de funcionamento, a organização construiu outra Unidade Fabril em Camanducaia-MG, conta com uma UMDT - Unidade Móvel de Difusão Tecnológica, show rooms espalhados pelo Brasil, como por exemplo, Pernambuco e Caxias do Sul, e mais de 35 representantes comerciais no Brasil e 12 no exterior.

A empresa é considerada de grande porte e atua tanto no mercado nacional quanto no mercado internacional. Alguns de seus clientes como Ford, Volkswagen e Bosch possuem o selo ISO 9001.

A empresa não possui o departamento de qualidade, apesar desta área ser considerada importante. O que existe na empresa são gestores responsáveis pelos seus processos, uma Representante da Direção que organiza estes processos e realiza suas demais funções de acordo com os requisitos da Norma. Após a implementação do Sistema, o gerente de marketing foi nomeado também como gerente da qualidade que tem como função a interligação dos processos e gerir o SGQ como um todo.

A Empresa A contratou uma consultoria para realizar a implementação do Sistema por um custo baixo se comparado com o faturamento da empresa. O selo ISO 9001 é o único obtido pela empresa.

As pessoas envolvidas na implementação foram a diretora administrativa financeira, nomeada Representante da Direção (RD), e os gestores dos processos. O número médio de pessoas envolvidas foi vinte. A Representante da Direção teve grande participação durante o período de implementação. Os cargos citados, como gestor de processo e RD foram denominados pelo presidente da empresa e não houve negociação.

No desenvolvimento do SGQ a Empresa A cometeu um grande erro, o que ocasionou em obstáculos durante a implementação do SGQ e a sua manutenção. Não houve o envolvimento dos

gestores na elaboração dos processos, que acabaram sendo feitos pela consultoria, RD e gerente da qualidade. Esta situação trouxe problemas posteriores visto que havia muita reclamação por parte dos gestores que colocavam as atividades da ISO como tarefas a parte e não as inseriam nas suas atividades do cotidiano. o SGQ não foi adotado realmente como uma ferramenta de gestão. A diretoria interpretava a Norma ISO 9001 como símbolo do status, os gestores enxergavam-na como uma função extra, e ninguém a utilizava como uma ferramenta de gestão. Logo, isto ocasionava no retrabalho das atividades visto que todos os requisitos eram cumpridos somente para a auditoria.

Nas etapas da implementação não houve negociação, salvo nas etapas de busca por uma consultoria e na contratação. A busca por consultoria foi realizada pelo presidente, sendo que este entrou em contato com 3 prestadoras de serviços diferentes. A negociação não foi efetiva com duas delas porque não foi apresentada a alternativa de soluções desejadas pela contratante. A Empresa A buscou um resultado ganha-perde com a consultoria porque pediu um preço bastante abaixo do oferecido com uma forma de pagamento favorável à ela, e não concluiu a negociação enquanto os requisitos determinados não fossem aceitos. Como durante a negociação a Quality Way aceitou fazer as concessões de preço e forma de pagamento, então a negociação foi efetiva com esta prestadora de serviços.

Nas demais etapas da implementação, as decisões foram tomadas pela presidência e em alguns casos com o auxílio da gerente administrativa.

Não houve problemas de negociação que afetaram os objetivos do projeto, porém os obstáculos que afetaram o resultado da implementação surgiram devido à inexistência da mesma.

A distribuição de tarefas foi imposta pelo presidente e gerente administrativa, o que acarretou em atritos entre os cargos. Outra complicação da imposição foi a falta de envolvimento dos gestores na elaboração dos processos. Estes passaram a reclamar da burocracia que o Sistema havia gerado, do excesso de documentação, porém nunca propuseram uma mudança para melhorias.

Apesar de a alta direção afirmar que sempre busca a negociação ganha-ganha, sabe-se que isto não é verdade tanto que o excesso de imposições fez com que a Norma ficasse mal vista pelos funcionários. Como não havia prévio conhecimento sobre a Norma antes da implementação, isto contribuiu para esta percepção negativa da mesma por parte dos funcionários. Os dois funcionários que negociaram foram o presidente e a gerente administrativa. O primeiro que teve seu perfil identificado principalmente como efetivo e um pouco intuitivo, e ela teve o perfil diagnosticado como efetivo.

Através da conquista do selo ISO 9001:2000, a empresa conquistou uma maior transparência dos processos. Da maneira como foi implementada a Norma, a empresa não a considera um processo difícil, porém também não atingiu os objetivos desejados e nem supriu as necessidades da empresa.

Somente o fato de inserir novos processos e documentos foi considerado fácil, o que seria mais complicado é o envolvimento dos funcionários na elaboração e implementação do Sistema. A falta de conscientização por parte dos funcionários é considerado o mais crítico neste processo. Acredita-se que a realização de um trabalho conscientizando todos os funcionários sobre a importância de um sistema de gestão e os benefícios que este irá agregar para a empresa influenciariam num resultado mais eficaz da implementação.

V) Conclusão

De acordo com as entrevistas realizadas nas empresas, as atividades de negociação não estão presentes com frequência nas etapas de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade. O

Sistema de Gestão da Qualidade é uma entidade que tem a capacidade de manter certo grau de organização nos processos da empresa (por exemplo, vendas, compras, gestão de competências, etc.) em face de mudanças internas ou externas, composto de um conjunto de elementos, como indicadores, registros, etc., em interação, segundo a Norma ISO 9001:2000 para atingir um o padrão de qualidade.

Pode-se verificar que a negociação ocorre principalmente entre as empresas entrevistadas e as prestadoras de serviços. A empresa A, apesar de buscar um resultado ganha-perde teve uma negociação efetiva com a consultoria que apresentou diversas propostas até atingirem um acordo.

Por outro lado, o resultado da negociação da MRP com a primeira consultoria foi positiva num primeiro momento, mas com o início dos serviços percebeu-se o erro. Este problema foi causado pela falta de informação, não houve coleta de informações sobre a outra parte, informações sobre trabalhos anteriores, método de trabalho, etc. O problema envolvendo a consultoria teve também como causa a falta de negociação com funcionários visto que foram feitas novas contratações e delegou-se novas funções, o que ocasionou na insatisfação. A segunda negociação da MRP com a consultoria foi eficaz, não houve problemas e a empresa buscou uma negociação ganha-ganha.

A falta de negociação mostrou-se um agravante em ambas as empresas visto que as imposições de tarefas e cargos trazem reclamações e atritos entre os funcionários. Em ambos os casos a implementação da Norma foi apenas imposta pelos presidentes, tal como os cargos de gestores, de Representante da Direção, e suas respectivas tarefas. Ambos os grupos de funcionários reclamaram da nova posição e eles têm em comum a imposição de cargos superiores. Caso houvesse acontecido negociações no decorrer da implementação, envolvendo mais os funcionários neste processo, então talvez o resultado pudesse ter sido mais eficaz.

A implementação de uma abordagem sistêmica referente à área de qualidade na empresa teria como objetivo suprir as necessidades de generalização (perspectiva mais ampla, ampliação das idéias); simplificação (atenuação da complexidade); integração (assegurar que os subsistemas trabalhem juntos); otimização (otimizar sistemas e subsistemas); avaliação (métodos de mensuração e avaliação); planejamento (meio mais efetivo de enfrentamento da complexidade) e controle (controles que impõe a auto-regulação). Mas como foi observado nos casos estudados, os problemas causados pela inexistência da negociação não contribuíram para a implementação do Sistema eficaz e que o mesmo beneficiasse a organização conforme esperado. A empresas não atingiram plenamente as características de uma organização numa abordagem sistêmica. Houve problemas na interdependência entre as partes, visto que devido à insatisfação dos funcionários e realização incompleta das atividades requisitadas pela Norma, os processos não estavam sendo coordenados pela integração, cumprindo as funções do sistema; e não foi detectada a morfogênese (capacidade de se modificar e corrigir, obter novos e melhores resultados) pelo mesmo motivo.

Logo, é possível concluir que não se pode identificar fatores da negociação que influenciam o resultado da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade. Porém a inexistência da negociação durante as diferentes etapas deste processo tem conseqüências negativas para o mesmo.

Pode-se dizer que a negociação com a consultoria é uma etapa importante no processo visto que é esta empresa que auxiliará durante todo o projeto de elaboração e implementação do Sistema de Gestão da Qualidade. De acordo com o estudo pode-se afirmar que a informação é uma variável que merece maior atenção durante todas as atividades da negociação, para que se possa ter um resultado efetivo. Portanto deve-se dirigir maior atenção para esta negociação, buscando não somente estudar a variável informação, mas também seguir todas as etapas de negociação, avaliar as outras duas variáveis, para que se alcance um acordo ganha-ganha com uma boa empresa e que os

serviços prestados atendam às expectativas. Através destes cuidados é possível minimizar os impactos negativos na implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade.

BIBLIOGRAFIA

ACUFF, F.L. *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*. New York: American Management Association, 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 9001- Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos*. Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Gestão da Qualidade*. [S.I.], [200--] Disponível em: <www.abnt.org.br> Acesso em: 12 de maio de 2008.

BEER, A.S. *Cibernética e administração industrial*. Rio de Janeiro: Zahar, 1969. (Tradução de: *Cybernetics and Management*. 2. ed. Londres: The English Universities Press Ltd., 1967).

BERTALANFFY, L. V. O significado da teoria geral dos sistemas. *In: Teoria Geral dos Sistemas*. Rio de Janeiro: Vozes, 1973.

CHURCHILL, G.A. *Marketing research: methodological foundations*. Chicago: The Dryden Press, 1999.

COHEN, C. *Você pode negociar qualquer coisa*. 8.ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

ESPEJO, Raul, SCHUHMAN, Werner, SCHWANINGER, Markus et BILELLO, Ubaldo. *Organizational transformation and learning: a cybernetic approach to management*. Chichester: John Wiley & Sons, 1996.

FISHER, R.; URY, W. *Como chegar ao sim: a negociação de acordos e concessões*. 3. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1985.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *The ISO Survey-2005*. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/survey2005.pdf>> . Acesso em: 14 de maio de 2008.

MARTINELLI, D. *A evolução da teoria da administração e a hierarquização de sistemas*. Ribeirão Preto, SP: Tese apresentada para obtenção do Título de Doutorado, Universidade de São Paulo, 1995.

MARTINELLI, D.; ALMEIDA, A.P. *Negociação: Como transformar confronto em cooperação*. São Paulo: Atlas, 1997.

NADVI, K. KAZMI, S. Global standards and local responses. *In: WORKSHOP ON THE IMPACT OF GLOBAL AND LOCAL GOVERNANCE ON INDUSTRIAL UPGRADING*. Brighton, 2001.

Anais eletrônicos... Brighton: [s.n.], 2001. Disponível em <www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/khalidsajid.pdf> Acesso em: 21 de abril de 2008.

NANNI, R.; MELLO, C.H.P.; TURRIONI, J.B. Identificação dos fatores de insucesso na implementação de iniciativas estratégicas de manufatura. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXVI, 2006, Fortaleza. Anais...*Fortaleza: ABREPO, 2006.

ROBINSON, C. *Effective negotiating*. Londres: Clays, 1996.

SOUZA, R. *A qualidade está consolidada, vamos agora para um choque de gestão!* São Paulo: [s.n.], 2000. Disponível em: <www.cte.com.br>. Acesso em: 21 de abril de 2008.

TRIVINOS, A. *Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1995.

UMEDA, M. *ISO e TQC: o caminho em busca de G.Q.T.* Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1996.