

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL E INTELIGÊNCIA
ORGANIZACIONAL – TURMA IX**

EDUARDO CÉSAR BEZERRA

TCC

**DIFICULDADES DIANTE DAS MUDANÇAS NA IMPLANTAÇÃO E
MANUTENÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ISO
9001:2008 EM UM ÓRGÃO DE UMA EMPRESA DO SISTEMA
ELETROBRAS**

EDUARDO CÉSAR BEZERRA

TCC

**DIFICULDADES DIANTE DAS MUDANÇAS NA IMPLANTAÇÃO E
MANUTENÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ISO
9001:2008 EM UM ÓRGÃO DE UMA EMPRESA DO SISTEMA
ELETROBRAS**

**Relatório apresentado à coordenadora
FELORA DALIRI, como requisito para
obtenção da nota final do MBA em Gestão
Empresarial e Inteligência Organizacional
– Turma IX**

Aracaju-SE
2016.1

DIFICULDADES DIANTE DAS MUDANÇAS NA IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ISO 9001:2008 EM UM ÓRGÃO DE UMA EMPRESA DO SISTEMA ELETROBRAS

EDUARDO CÉSAR BEZERRA

RESUMO

Analisar as dificuldades diante das mudanças durante a implantação e manutenção do sistema de gestão da qualidade ISSO 9001:2008, enfrentadas pelos colaboradores e gestores de um órgão de manutenção de equipamentos elétricos de subestação em uma empresa do sistema Eletrobrás; analisar as ações gerenciais com o intuito de minimizar os impactos para facilitar o alcance das metas visando à maximização dos benefícios organizacionais. Conceituar uma base teórica sobre as formas de resistência e da ISO 9001:2008. A metodologia empregada para obter informações dos colaboradores envolvidos nos processos está baseada em uma pesquisa qualitativa.

Palavras-chave: Dificuldades; ISSO 9001.2008; Padronização.

1. INTRODUÇÃO

Com o objetivo focado na melhoria da qualidade de seus produtos e/ou serviços para atender a satisfação do cliente e envolvidas em um contexto competitivo e economicamente globalizado que iniciou na década de 90, as organizações passaram a se defrontar com um novo cenário de forças competitivas onde um também novo conjunto de oportunidades e ameaças obrigou as corporações a repensarem as suas estratégias empresariais.

De acordo com a ABNT NBR ISO 9000 (2005) a gestão, que são atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização passou a ser vital para a garantia de sobrevivência das organizações, obrigando seus líderes a dispensarem uma atenção especial ao planejamento estratégico. A globalização tem sido um fenômeno que, se por um lado gera a perspectiva de internacionalização das ações das empresas, por outro traz consigo uma série de exigências às quais as empresas que querem se inserir nos novos mercados são obrigadas a atender. Para isso, as instituições vêm buscando em alta intensidade ferramentas que auxiliam na forma de planejar, executar e de medir as atividades realizadas. Sendo assim, as decisões

gerenciais obtidas através das informações do monitoramento (medições), evitam retrabalhos, gastos desnecessários, aumentam a produtividade com eficiência diminuindo o tempo para o alcance da eficácia. Nesse momento, as empresas estão padronizando a forma de realizar as suas atividades através dos requisitos da norma **ISO 9001:2008** que é um standard internacional largamente aceite em todo o mundo.

A expressão **ISO 9000** designa um grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral, qualquer que seja o seu tipo ou dimensão. Conforme a ABNT NBR ISO 9001 (2008), ISO é uma organização não-governamental fundada em 1947, em Genebra, e hoje está presente em cerca de 189 países. A sua função é a de promover a normatização de produtos e serviços, para que a qualidade dos mesmos seja permanentemente melhorada.

A denominação "International Organization for Standardization" permite diferentes acrônimos em vários idiomas (IOS em inglês, OIN em francês, OIP em português) e, por isso, seus fundadores decidiram usar a abreviatura ISO, que significa "igual". Qualquer que seja o país ou a linguagem, a abreviatura é sempre ISO, que vem do grego "isos" que significa igual, igualdade, pois o sistema prevê que os produtos detenham o mesmo processo produtivo para todas as peças.

Segundo a ABNT NBR ISO 9001 (2008) esta família de normas estabelece requisitos que auxiliam na melhoria dos processos internos, a maior capacitação dos colaboradores, o monitoramento do ambiente de trabalho, a verificação da satisfação dos clientes, colaboradores e fornecedores, num processo contínuo de melhoria do sistema de gestão da qualidade. Aplicam-se a campos tão distintos quanto materiais, produtos, processos e serviços. A adoção das normas ISO é vantajosa para as organizações uma vez que lhes confere maior organização, produtividade e credibilidade - elementos facilmente identificáveis pelos clientes, aumentando a sua competitividade nos mercados nacional e internacional. Os processos organizacionais necessitam ser verificados através de auditorias externas independentes.

A ISO 9000 (2009) informa que o Brasil está no grupo dos países que mais cresceram em número de certificações em 2010, com aumento de 4.009 certificações, logo atrás da Itália (8.826), Rússia (9.113) e China (39.961) que lidera o grupo.

Portanto, o objetivo de um sistema de gestão da qualidade é aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos seus requisitos. A ISO 9001:2008 está formatada nos seguintes requisitos:

- Sistema de gestão da qualidade (processos, documentos e registros);
- Responsabilidade da direção (política, objetivos, organização e comunicação);
- Gestão de recursos (materiais e humanos);
- Realização do produto (projeto, vendas, aquisição, produção, estoque e medição);
- Medição análise e melhoria (monitoramento, medição, não conformidades, ações corretivas e preventivas, registros, auditorias, análise).

Tendo em vista que o maior intuito da ISO 9001:2008 é a padrinização, ou seja, igualdade em todas as etapas dos processos através de normas pré estabelecidas, surgem as dificuldades diante das mudanças necessárias para implantação e manutenção do sistema de gestão da qualidade por parte de algum colaborador ou grupos dentro da organização.

A situação relevante deste trabalho é analisar as dificuldades diante das mudanças na implantação e manutenção deste sistema no sentido de superar tais resistências. Para isso foi realizado um estudo de caso em um órgão de manutenção de equipamentos elétricos de subestação em uma empresa do sistema eletrobras que foi certificado em 2010 no sistema de gestão da qualidade.

Iniciaremos com a apresentação de alguns estudos acerca da resistência às mudanças diante da implantação do sistema de gestão por parte de indivíduos e/ou grupos da organização. Na sequência destacaremos a metodologia da pesquisa utilizada, exposição e análise das informações coletadas com as devidas considerações sobre os dados analisados.

2. RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS

Vários são os motivos que fazem surgir resistência às mudanças. Oliveira (2003) aponta os seguintes: a não percepção da necessidade de mudanças, a idade, a escolaridade, a falta de confiança nas pessoas que as estão empreendendo, os acontecimentos históricos que as antecederam, a desconfiança de que as mudanças possam afetar as condições de subsistência, a contrariedade diante de imposições ditatoriais ou de tratamentos indiferenciados, a falta de participação no planejamento e na implantação das mudanças, o tempo que tal planejamento esteja consumindo, a influência do grupo sobre cada indivíduo, o questionamento que as mudanças possam provocar nos valores e crenças do grupo, entre outros.

Segundo Lewin (1947), as organizações podem ser consideradas sistemas em equilíbrio quase estacionário, ou seja, a organização está sujeita a um conjunto de “forças” opostas, mas de mesma intensidade, que mantêm o sistema em equilíbrio ao longo do tempo. Essas “forças” não estariam em equilíbrio constante, mas representariam flutuações ao redor de um determinado nível. As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim, a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio, e ser a favor da manutenção do estado original da organização. De outro modo, a resistência à mudança pode ser interpretada não como um fato inerente às organizações, mas como um padrão de comportamento adotado por detentores de poder ou por agentes de mudança, quando desafiados em sua autoridade, privilégios ou status (AGÓCS, 1997; SMITH, 1982).

As razões que justificam a adoção de um comportamento inicial de rejeição podem ser ativas e passivas (Maurer, 1997; Watson, 1969). Sobre as razões ativas, Maurer (1997), afirma que as pessoas têm inclinação a resistir às ideias que elas acreditem que possam lhes causar algum mal. Kotter e Schlesinger (1979) citam como razões típicas para as pessoas resistirem à mudança o desejo de não perder algo considerado valioso, a incompreensão sobre as razões da mudança e suas implicações, a crença de que a mudança não faz sentido para a organização e a baixa tolerância à mudança. Já dentre as razões para a ocorrência da rejeição inicial passiva, Watson (1971) aponta que a mais comum é o hábito, seguida pela persistência na manutenção de comportamentos anteriores, isto é, a forma como um indivíduo lidou com um problema pela primeira vez, pode estabelecer um padrão de comportamento que tende a se perpetuar. Quando a resistência é ativa, o indivíduo tende a evitar que a organização mude ou inove, podendo adotar atitudes extremas como protesto, enfrentamento ou sabotagem. Ao contrário, o indivíduo que tem uma rejeição inicial passiva apresenta um comportamento mais “pacífico”, podendo simplesmente decidir por ignorar as mudanças ou agir como se elas não existissem ou não houvessem ocorrido.

Judson (1980) relaciona algumas tendências que podem causar comportamento de resistência às mudanças: a) a ameaça à segurança; b) dúvida do que venha a ser o novo instrumento, ou possa significar a mudança proposta, seu objetivo, a sua dimensão, como essa mudança será implantada, quais as suas vantagens e desvantagens; e c) a exclusão dos colaboradores no processo de mudança, contudo nas decisões referentes a esse processo. Judson elaborou uma planilha de escalas de intensidade das resistências a mudanças a partir

da aceitação até a resistência ativa e as principais ações e comportamentos, conforme quadro 1.

QUADRO 1 – Comportamentos em situações de mudança

Postura perante a Mudança	Ações e Comportamentos
Aceitação	<ul style="list-style-type: none"> _ Cooperação e apoio entusiástico _ Cooperação _ Cooperação sobre pressões da gerência _ Aceitação _ Resignação
Indiferença	<ul style="list-style-type: none"> _ Indiferença _ Apatia
Resistência Passiva	<ul style="list-style-type: none"> _ Fazer o estritamente necessário _ Comportamento regressivo _ Não aprender _ Protestos _ Trabalhar segundo as regras
Resistência Ativa	<ul style="list-style-type: none"> _ Fazer o mínimo possível _ Diminuir o ritmo de trabalho _ Retraimento pessoal _ Cometer “erros” propositais _ Causar danos _ Sabotagem deliberada

Fonte: Adaptado de Judson (1980)

Após várias citações de estudos referenciando comportamentos resistentes a mudanças, identificamos alguns itens que minimizam os impactos diante da implantação e/ou manutenção de sistemas voltados para inovações em métodos operacionais nas organizações: educação, comunicação, participação, envolvimento, facilitação, negociação, acordo, manipulação e cooperação.

3. METODOLOGIA

A metodologia empregada foi por intermédio da realização de uma pesquisa qualitativa. Este tipo de pesquisa, segundo Luz (2001, p. 95) “*compreende um conjunto de práticas interpretativas, mas não privilegia qualquer tipo de metodologia, inexistindo teoria ou paradigma que lhe seja próprio*”. Caracterizada também pela descrição; as informações são obtidas e não podem ser quantificáveis; os dados obtidos são analisados indutivamente e a interpretação dos fenômenos e atribuição de significados é básica através de vários métodos empíricos como, por exemplo, estudo de caso e entrevistas.

Neste trabalho a aquisição dos dados foi através de entrevistas semiestruturadas com colaboradores envolvidos no processo de planejamento, execução e medição

(monitoramento), das atividades cotidianas de um órgão de manutenção de equipamentos elétricos de subestação em uma empresa do sistema Eletrobrás no ano de 2015. A técnica usada para o tratamento das respostas obtidas foi a análise de conteúdo que possibilita identificar o que está sendo dito sobre determinado tema.

4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A empresa pesquisada gera e transmite energia elétrica para toda região do nordeste do Brasil. É dividida em cinco gerências regionais distribuídas nas cidades de Sobradinho/BA, Paulo Afonso/BA, Salvador/BA, Recife/PE, Fortaleza/CE e Teresina/PI. Possui treze órgãos especializados em manutenção de equipamentos elétricos de subestações alocados nas cinco gerências.

O órgão utilizado como fonte da pesquisa no nosso estudo de caso fica localizado na cidade de Nossa Senhora do Socorro/SE, possui 23 colaboradores em seu quadro de pessoal e é responsável pela manutenção em subestações das cidades de Itabaiana, Itabaianinha, Nossa Senhora do Socorro; todas no estado de Sergipe e a subestação de Olindina no estado da Bahia.

No ano de 2008 começou a formação dos grupos de trabalhos voltados para o atendimento dos requisitos da norma ABNT NBR ISO 9001, segunda edição, válida a partir de 28/12/2008. Após dois anos de trabalho, nos quais os processos de planejamento/programação, execução, monitoramento e a gestão administrativa eram norteados pelos requisitos da norma e sendo submetido a auditorias internas e externas. Em dezembro de 2010 conseguiu o carimbo de certificação da qualidade da ISO 9001:2008. A partir desse momento o órgão passa anualmente por uma auditoria interna, por intermédio de auditores de outras regionais e por auditorias externas a cada dois anos, realizadas por consultorias contratadas.

5. RESULTADO DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA

Foi observada através da pesquisa qualitativa uma significativa alteração na forma de planejar e executar as atividades pertinentes ao órgão diante das mudanças oriundas das novas metodologias exigidas pelos requisitos da norma. Como todos os processos são padronizados para os treze órgãos especializados em manutenção de equipamentos elétricos de subestações, distribuídos nas cinco gerências regionais, ficou evidenciado uma forte dificuldade por parte dos colaboradores das equipes de planejamento, execução e medição (monitoramento), em detrimento às seguintes mudanças:

- a) Tempo elevado de dedicação à análise detalhada pelo pessoal de planejamento, obedecendo a prazos, das informações consideradas como entrada para a elaboração das programações mensais e anuais. Hoje as equipes de campo já têm as atividades e a relação de técnicos previamente programados, com exceção de eventos atendidos no regime de urgência. Anteriormente as atividades eram realizadas de forma aleatórias, que onerava bastante a empresa e gerava muitos retrabalhos;
- b) Perseverança na comunicação contínua com clientes e fornecedores, interno e externo, para aquisição de materiais e insumos utilizados nas atividades previamente programadas. Muitas atividades eram canceladas em virtude da falta de material sobressalente, alguns insumos e apoio especializado;
- c) Conhecimento mais detalhado dos procedimentos, documentos e formulários utilizados nos módulos inerentes aos requisitos da norma ABNT NBR ISO 9001:2008, através de vários treinamentos e reuniões. Vários processos eram abortados mediante a falta de sequência e de atribuições ao responsável pelo evento;
- d) Maior uso da microinformática nas tarefas cotidianas. Diversas informações são extraídas e inclusas no aplicativo SIGA – sistema de gerenciamento de ativos, e o uso elevado de planilhas em Excel e textos no Word;
- e) Registro de toda e qualquer informação relevante à manutenção do equipamento na conclusão dos trabalhos no campo fechamento da O.S. (ordem de serviço), para que sejam utilizadas na vida útil do equipamento; pela equipe de monitoramento nos relatórios mensais e facilitando para os gestores no controle gerencial por intermédio das tomadas de decisões;

5.1. Controle e superação das dificuldades diante das mudanças apresentadas

Para superar ou até mesmo minimizar as dificuldades, consequência das mudanças nas novas formas de trabalhar, nas quais podemos chamá-las de resistência, foram identificadas através dos entrevistados algumas estratégias utilizadas pelos gerentes em determinadas ações:

- a) Valorização de toda e qualquer sugestão independente da posição do colaborador na hierarquia do órgão;
- b) Participação e capacitação de colaboradores em treinamentos internos e reuniões abertas para divulgação dos resultados de metas e limites de todos os indicadores;

- c) Maior envolvimento entre as equipes dos módulos de planejamento/programação, execução e monitoramento para facilitar a continuidade dos processos com a realização de atividades de lazer, recreação e distribuição de brindes;
- d) Transparência em todos os processos administrativos e da gestão da qualidade.

Com as estratégias citadas anteriormente e com o uso diário da nova filosofia de trabalho, os entrevistados relataram que as dificuldades estão sendo superadas. Fato este comprovado mensalmente visto na maioria dos indicadores expostos nos relatórios corporativos.

6. CONCLUSÃO

As mudanças necessárias para o cumprimento dos requisitos da norma ABNT NBR ISO 9001:2008 foram bastante positivas em todos os aspectos para o órgão analisado, onde as mesmas foram identificadas principalmente nos processos e relações de trabalho, e também nas atividades dos gestores com a melhoria muito significativa no aproveitamento da mão de obra existente e a economia dos recursos financeiros.

Outro aspecto fundamental observado foi o comportamento das pessoas diante das mudanças e as estratégias gerenciais focadas na interação entre processos e pessoas. Isto fez com que as resistências fossem minimizadas através do comprometimento que atingiram a cultura organizacional contribuindo para valorização das atividades realizadas por todos colaboradores independentes da posição na hierarquia do órgão, em virtude do novo sistema funcionar de forma concatenada no tratamento das informações e a elevação do nível de qualificação dos colaboradores para que esses possam desenvolver as suas atividades em um ambiente de gestão informatizado.

ABSTRACT

To analyze the difficulties in the face of changes during the implementation and maintenance of the quality management system ISO 9001: 2008 faced by employees and managers of a maintenance agency substation electrical equipment in a company of Eletrobrás; examine the management actions in order to minimize impacts to facilitate the achievement of goals aimed at maximizing organizational benefits. Conceptualizing a

theoretical base on forms of resistance and ISO 9001: 2008. The methodology for information of employees involved in the processes is based on a qualitative research.

Keywords: Difficulties; ISO 9001.2008; Standardization.

7. REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 9000. Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e qualidade, 2005.

ABNT NBR ISO 9001. Sistema de gestão da qualidade – Requisitos, 2008.

AGÓCS, C. Institutionalized resistance to organizational change: denial, inaction and repression. *Journal of Business Ethics*, 16, 1997.

JUDSON, A.S. *Relações humanas e mudanças organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1980.

KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, march-april, reprint number, 1979.

LEWIN, K. Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1947.

LUZ, T. R. da. *TELEMAR - MINAS: competências que marcam a diferença*. 2001. 307f. Tese (Tese de Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

MAURER, R. Transforming Resistance: Using resistance to make change happen. *Human Resources Professional*, 1997.

WATSON, G. Resistance to Change. *American Behavioral Scientist*, v.14, p.745, 1971.