



DIFICULDADES DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS COM A IMPLANTAÇÃO DA ISO 9000.

Leandro Thomazetto

Olívio Novaski

Universidade Estadual de Campinas. FEM/DEF - Cidade Universitária, Cp. 6122 – Campinas
SP – Brasil - 13083-970

Aurélia A. de Melo

Universidade Estadual de Campinas. IG/DPCT - Cidade Universitária, Cp. 6152– Campinas
SP – Brasil - 13083-970.

***Resumo.** Este trabalho foi desenvolvido com o propósito de mostrar as contribuições e as dificuldades da implantação de sistemas de gestão da qualidade conforme a norma ISO 9000 para Pequenas e Médias empresas (PMEs). Particularmente foi analisado o caso de uma empresa brasileira do setor de embalagens à luz das considerações levantadas, a partir da revisão bibliográfica.*

***Palavras-chave:** Qualidade, Pequenas e médias empresas, ISO 9000, Gestão da qualidade.*

1. INTRODUÇÃO

A década de noventa vem representando para as empresas brasileiras um momento de importantes transformações que, tiveram como ponto de partida a abertura da economia. Não se pode negar a mobilidade que este fato provocou nas empresas, forçando-as a se ajustarem às novas condições de atuação e inserção no mercado.

Por sua vez, em nível mundial, se vivenciava uma série de mudanças de cunho social, econômico e cultural. No âmbito econômico, pode-se dizer que, os avanços tecnológicos conformaram novas características ao padrão de consumo. Assim os consumidores, cada vez mais, demandam produtos diferenciados e com maior valor agregado. Em consequência, as empresas procuram responder às novas demandas, flexibilizando tanto o processo produtivo quanto a forma de gerenciá-lo. Assim é que, segundo Gonçalves (1998), a qualidade volta-se para a plena satisfação do cliente, sendo para isso, indispensável uma gestão empresarial moderna.

No bojo destas considerações as pequenas e médias empresas (PMEs)¹, devido às relações existentes na cadeia produtiva, tiveram e estão tendo de se adaptar aos novos padrões do produto, do processo e da organização, afim de permanecerem atuando no mercado.

¹ Para este trabalho, achamos que demonstrar toda a caracterização de empresas fugiria do foco principal em estudo. Porém, esta caracterização pode ser obtida em diversas formas, nas quais o CNI, o SEBRAE e o FIESP, podem fornecer subsídios necessários para determinação deste estudo.

O presente trabalho tem como objetivo situar, dentro do conjunto das mudanças e das inovações que fazem parte do processo de reestruturação das empresas, o caso ocorrido com uma empresa brasileira do setor de embalagens, durante o seu processo de implantação de um sistema de gestão da qualidade, conforme a norma ISO 9002.

2 - ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A ISO SÉRIE 9000.

ANBR ISO 9000 (1994) é composta por um conjunto de três normas, a saber, ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 e pelos suplementares ISO 9000-1, ISO 9000-2, ISO 9000-3, ISO 9000-4, ISO 9004-1, ISO 9004-2, ISO 9004-3, ISO 9004-4. Além disso, também faz parte da "família ISO 9000" a norma ISO 8402, onde é definida a terminologia utilizada nestas normas e guias. Este conjunto tem, como objetivo, fornecer os requisitos mínimos para a gestão e a garantia da qualidade, sendo o resultado dos trabalhos desenvolvidos pelo *Technical Committee 176* (TC 176) da "International Organization for Standardization" (ISO).

As normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 são modelos para a estruturação dos sistemas da qualidade, sendo consideradas normas contratuais, o que de acordo com Cerqueira e Martins (1996) significa que, podem ser usadas em "situações contratuais ou pré-contratuais, onde o fornecedor tiver que prover garantia ao cliente de que o produto fornecido ou a ser fornecido atende as suas necessidades e expectativas".

Há casos específicos para a utilização de cada uma destas normas. A ISO 9001 é a mais abrangente de todas, compreendendo vinte itens, sendo aplicada nos casos em que as empresas fazem o projeto do produto. A ISO 9002, por sua vez, oferece um modelo para a garantia da qualidade em produção, instalação e serviços associados, sendo aplicada nos casos que a empresa não desenvolve o projeto do produto. Finalmente, a ISO 9003 é empregada quando se deseja garantir a qualidade da inspeção e dos ensaios finais. Isto pode acontecer, por exemplo, nos casos em que a empresa avalia que, o controle das condições do processo contribuirá para aumentar ou diminuir os custos da produção.

É com base nestas normas que acontecem as certificações de sistemas da qualidade, o que corresponde a uma avaliação conduzida por terceira parte, os organismos de certificação ou acreditação os que são credenciados por órgãos credenciadores estão ligados aos governos dos seus países.

No Brasil, o órgão credenciador é o INMETRO- Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial.² Se a empresa submetida a uma avaliação é aprovada, receberá um certificado assegurando a conformidade do seu sistema da qualidade com uma das normas ISO 9000. Essa avaliação, ou auditoria, procura averiguar se a empresa tem um sistema da qualidade estruturado de forma que, atenda os requisitos das normas ISO 9000³. A avaliação é feita tanto na documentação do sistema da qualidade como em seu funcionamento.

No entanto, é importante perceber que, se hoje se fala naturalmente em sistema da gestão da qualidade, ou ainda em qualidade ao longo de todo o processo produtivo ou em todas as áreas das empresas, esta naturalidade é fruto de um processo de "evolução" do conceito de Qualidade. Nos próximos itens, será mostrado um pouco da história desta evolução, com base no trabalho de Valle e Peixoto (1994).

² É importante colocar que uma empresa pode solicitar ser avaliada por um organismo de certificação do exterior. Isso geralmente acontece nos casos em que as empresas exportam. Pode ocorrer também do organismo de certificação ser reconhecido por órgãos credenciadores de diversos países.

³ A designação normas ISO 9000 estará se referindo às três normas contratuais.

3. UM BREVE HISTÓRICO SOBRE A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DA QUALIDADE.

Para se entender o atual estágio em que a Qualidade tem sido abordada e, por consequência, apreender a importância do debate sobre os padrões para a estruturação dos sistemas da qualidade, tais como a ISO 9000, faz-se necessário apresentar alguns aspectos interessantes do histórico deste conceito. Neste sentido, o trabalho de Valle e Peixoto (1994) sobre as opções organizacionais e a certificação do sistema da qualidade traz importantes contribuições. Segundo estes autores, as mudanças na organização da produção e do trabalho podem ser expressas ao longo de **gerações de racionalização de produção e do trabalho** quais sejam:

Primeira geração da racionalização da produção e do trabalho. Caracteriza-se pela extrema simplificação e especialização das atividades envolvidas no processo produtivo. O problema a ser resolvido nesta fase era o de conferir um caráter metódico e sistemático às atividades do gerenciamento da produção e do trabalho, até então feitas de forma empírica, visando ao aumento da produtividade. Neste sentido, a proposta taylorista de trazer à Administração um método científico mostrou-se muito eficiente⁴.

A Qualidade, neste momento, era uma função especializada, feita no final do processo e reservada ao departamento de controle da qualidade e aos inspetores da qualidade. As palavras de Zilbovicius (1997) sintetizam a concepção que se tinha sobre Qualidade nesta fase: “A fabricação **não deve**⁵, no entanto, controlar a qualidade; sua função é materializar o projeto do produto segundo o processo planejado.⁶”

Segunda geração da racionalização da produção e do trabalho. De acordo com Valle e Peixoto (1994), a segunda geração da racionalização da produção e do trabalho aparece como uma espécie de complementação à primeira geração. Com o intuito de aumentar a produtividade do trabalho e diminuir os conflitos entre a administração e os trabalhadores, assiste-se, nesta fase, à incorporação de motivações outras que não apenas as econômicas, às práticas de gerenciamento até então vigentes. A noção de qualidade, como uma atividade em separado e feita ao final do processo não sofre nenhuma alteração.

Na opinião de Fleury e Fleury (1995), tem-se nesta abordagem, que ficou conhecida como Escola de Relações Humanas⁷, uma alternativa à abordagem da primeira geração, em que se entende “a motivação como um fenômeno complexo que extrapola os fatores econômicos”, conforme colocam Allegretti e Tittoni (1997). Pretendia-se, assim, contrapor à idéia de “homos economicus” da abordagem Taylorista/Fordista a de “homos social” da Escola de Relações Humanas.

Terceira geração da racionalização da produção e do trabalho. A terceira geração da racionalização da produção e do trabalho, segundo Valle e Peixoto (1994), vai fundamentar suas bases nos trabalhos desenvolvidos por um grupo de estatísticos e administradores, entre eles Deming, Juran, Ishikawa e Ohno. Apesar das práticas que caracterizam este período terem raízes no Ocidente, mais especificamente nos EUA, é no Japão que encontram importantes desdobramentos os quais, entre outros fatores, vão futuramente conferir a este país lugar de destaque na disputa pela participação no mercado.

O sucesso das práticas desenvolvidas e aplicadas em algumas empresas japonesas ganha repercussão mundial e provoca, ao mesmo tempo, um questionamento sobre o atual estágio da

⁴ Daí a denominação Administração Científica.

⁵ Destaque nosso.

⁶ Cf. Zilbovicius, 1997 p. 175.

⁷ Suas idéias iniciais foram divulgadas a partir de 1930, cf. Motta, Fernando C. Prestes, “Teoria Geral da Administração”. São Paulo. Pioneira Editora, 1976

organização da produção, alavancando o debate sobre a possibilidade de se estar ou não diante de um novo paradigma de organização da produção e do trabalho.

Assim, o discurso agora se volta para a importância da Qualidade ao longo de todas as fases do processo produtivo e não apenas no final deste processo. Qualidade, de acordo com Valle e Peixoto (1994) passa a fazer parte das estratégias competitivas das empresas, ganhando destaque na agenda dos profissionais da Engenharia e da Administração, e mais que isso, difundindo-se também em outras áreas do conhecimento.

Permeando todos estes acontecimentos, surgem as discussões sobre a efetivação dos princípios da Qualidade por meio da estruturação dos sistemas de gestão. É neste contexto que chamam atenção os padrões para estruturação destes sistemas, particularmente o padrão que vem ganhando destaque mundial desde a sua publicação em 1987, ou seja, o padrão ISO 9000.

No caso brasileiro, pode-se dizer que é considerável a crescente importância que vêm ganhando as implantações dos sistemas da qualidade e suas certificações, conforme as normas ISO 9000. Este fato pode ser demonstrado tanto pelo número das empresas certificadas⁸, quanto pela posição ocupada pelo Brasil como sendo o sexto país do mundo na busca pelos certificados da qualidade em produtos e serviços.⁹

Além disso, observa-se que, a adoção das normas ISO 9000 representou, para muitas empresas, a via de acesso ao mundo da Qualidade. Assim, as pequenas e médias empresas que elaboraram seus sistemas, conforme este padrão, encontraram uma forma de responder às pressões as quais estão submetidas por conta das relações na cadeia produtiva. Da mesma forma, perceberam, nesta solução, uma possibilidade de se reorganizarem num prazo curto, com um custo acessível, dadas às limitações dos recursos de diversas naturezas destas empresas. É importante, no entanto, averiguar as conseqüências destes processos, percebendo seus limites e seus alcances, além do fato de que, por seu intermédio, as PMEs possam buscar mudanças mais profundas e significativas.

4. UMA BREVE DISCUSSÃO SOBRE OS SISTEMAS DA QUALIDADE, CONFORME AS NORMAS ISO 9000.

Não obstante a importância das normas ISO 9000, no conjunto dos esforços feitos pelas empresas brasileiras, para se ajustarem às novas condições de concorrência, ainda são poucos os artigos brasileiros que discutem este tema. De qualquer forma, os poucos trabalhos encontrados apontam para duas tendências claras quando, se trata do tema ISO 9000.

De um lado, as críticas aparecem no sentido de apontar as falhas das normas em contribuir na elaboração de um trabalho mais sistêmico e de melhoria contínua. O trabalho de Valle e Peixoto (1994), por exemplo, afirma que padrões como a ISO 9000, tendo forte influência dos trabalhos de Feigenbaum e Juran¹⁰, trazem “direcionamento estratégico para as necessidades do cliente, mas não desenvolvem recomendações gerenciais”. Outras vertentes chegam mesmo a colocar que a explosão das normas ISO 9000 seriam mais um reflexo do caráter imediatista das soluções das empresas, quando preocupadas com a perda de mercados.

Por outro lado, no entanto, há aqueles que fazem uma verdadeira apologia das normas, alegando, inclusive, que o problema está nos empresários não saberem aproveitar, ou usar, o sistema implantado. Alguns destes trabalhos destacam, por exemplo, o fato da ISO 9000

⁸ No final de 1990, haviam 18 empresas certificadas. Em novembro de 1994, este número subiu para 422 empresas, conforme artigo publicado na revista da CNI (dez. 1994) que indica como fonte a ABNT. Em 1995, já se contava com 1004 empresas (fonte: ABNT/Comitê Nacional da Qualidade), em 1996, 1071 empresas (fonte: artigo publicado no caderno de economia do jornal Correio Popular de Campinas, em 02/04/97). Finalmente, em 1997, segundo artigo da revista da CNI (agosto/1997, p.22) este número chegou a 1800 empresas.

⁹ Informações obtidas na revista da CNI de agosto de 1997, p. 22.

¹⁰ Cf. Valle e Peixoto, (1994)

remediar a necessidade de se fazer inspeção toda vez que se recebe uma encomenda. Não deixam de colocar, no entanto, que as normas não garantem a qualidade do produto, especificando apenas os critérios que se espera de um produto ou serviço de qualidade¹¹.

Os defensores das normas ainda apontam como uma de suas vantagens o fato delas organizarem empresas que não dispunham de controle sobre seus processos. Desta forma, a norma padroniza os processos, define responsabilidades e autoridades e fixa procedimentos, não permitindo aleatoriedades na resolução dos problemas cotidianos das empresas.

Neste ponto, os críticos não enxergam as normas ISO 9000 com um potencial organizador, mas sim com um forte componente burocratizante. A ênfase feita por Valle (1994) nesta questão é muito interessante. Comparando o caso do Ocidente com o caso do Japão, o autor coloca: “No Japão, a padronização das garantias da qualidade decorre diretamente do tipo das relações industriais praticadas; no Ocidente, onde estas relações são menos constringentes, foi preciso instituir padrões legítimos: as normas de certificação.[...] trata-se de um caso típico de Burocratização : difusão nas instituições de regras e modelos formais de ação estratégica (isto é, "racional segundo um fim"), que assumem um valor quase jurídico e deslegitimam outros métodos de racionalidade (em especial, a ética)¹²”.

Se as normas são burocratizantes ou não, se promovem mudanças sistêmicas ou apresentam limitações a este respeito, o fato é que as empresas têm efetivamente procurado implantá-las, pois se no início da década de noventa, a conquista do selo ISO 9000, através da certificação, era vista como um fator diferenciador, atualmente ela é uma exigência. Assim sendo, há um instigante debate no ar. É necessário, no entanto, buscar compreender as conseqüências destes processos de implantação e certificação, de inegável importância para as empresas, nos “loci” privilegiados para sua manifestação concreta.

Com este propósito, passa-se apresentação e análise de uma caso de estruturação de sistema da qualidade, conforme a norma ISO 9002, em uma empresa de porte médio, que atua no ramo de embalagens. Obviamente que, optando pela técnica de estudo do caso, faz-se uma opção pela análise qualitativa dos aspectos envolvidos no estudo.

5. IMPLANTAÇÃO DA ISO 9002 EM UM CASO DE PEQUENA EMPRESA

5.1. Metodologia e Estudo do Caso

O estudo de caso (segundo Roese, 1998) proposto neste artigo, teve como origem o acompanhamento do processo de implantação da ISO 9002 numa Pequena Empresa, no qual um dos autores deste participou de todo o processo em condição de estagiário, no período de julho de 1994 até novembro de 1995. Assim, os dados aqui apresentados são fruto da participação e acompanhamento de todo o processo de implantação, não seguindo um roteiro predefinido.

Para efeitos da exposição do caso, chamar-se-á a empresa pelo nome de Empresa E. Esta, situa-se no interior do Estado de São Paulo, fazendo parte de um grupo, com matriz no sul do país. No momento da implantação da norma ISO 9002, a empresa E possuía um total de 100 funcionários e sua produção se voltava para a indústria de produção de embalagens para cigarros. Entre seus clientes estão a Philip Morris e a Souza Cruz.

Na confecção das embalagens, a empresa E emprega o processo de Rotogravura, utilizando apenas um equipamento, composto por oito unidades de impressão e as respectivas estufas para secagem. Cada unidade de impressão representa uma cor. Podem ser usadas todas

¹¹ Neste sentido ver Maranhão(1998), Cerqueira e Martins(1996), entre outros.

¹² Cf. Valle e Peixoto, 1994, p. 7

as oitos unidades ou apenas parte delas. No caso dos cigarros, geralmente se usa quatro unidades.

A qualidade do produto (embalagens) é definida pelo cliente, sendo controlada, durante o processo, pelos operadores da máquina - estes podendo inclusive parar a produção - e pelos inspetores da qualidade. Estes últimos também fazem inspeção a final em amostras dos lotes produzidos. Esta inspeção tanto é visual como também emprega "softwares" para a verificação da tonalidade além de outras características.

Assim, ao sair da máquina, a carga é montada em "pallets" e classificada, quanto ao atendimento dos requisitos de qualidade do cliente, segundo três níveis de classificação: "aprovado" recebe cartão verde; "revisão" recebe cartão amarelo; "escolha" recebe cartão vermelho. As cargas com classificação "escolha" ou "revisão" ainda serão reexaminadas visualmente noutro setor, composto, em sua maioria, por mão-de-obra feminina.

Deve-se aqui ressaltar algumas características desta filial, por terem sido elas responsáveis pela sua escolha, como carro-chefe das modificações que se pretendia fazer em todo o grupo.

No âmbito da administração o quadro, cerca de nove pessoas, é composto por um gerente geral, designado pela matriz, e pelos supervisores, sendo poucos os níveis hierárquicos. Todos têm idade entre 25 e 40 anos e o nível da escolaridade é alto, a maioria com curso superior completo ou em andamento.

No setor de Controle da Qualidade, formado pelo supervisor da qualidade e seis inspetores, exige-se que os inspetores tenham segundo grau completo. Já no setor mencionado acima como composto em sua maioria por mão-de-obra feminina, a escolaridade exigida é de primeiro grau.

No chão-de-fábrica, trabalha-se em três turnos, sete dias da semana, com equipes fixas em cada um e num regime de escalas determinadas pelo supervisor da produção. Há necessidade de pelo menos cinco pessoas no equipamento durante o processo. Cada equipe é composta por dois operadores, um primeiro-ajudante, um segundo-ajudante, um ou mais ajudantes gerais.

Os operadores, apesar de não terem toda escolaridade básica completa, têm formação técnica (SENAI) e participaram de um treinamento para operarem especificamente a máquina usada no processo de Rotogravura. Este treinamento, do qual também participou o supervisor de produção, foi feito na Suíça (todos viajaram para a Suíça), diretamente no fabricante da máquina. Os operadores já são funcionários antigos da empresa e vieram transferidos ou da matriz ou da outra filial de São Paulo, no período de instalação da planta, no interior paulista.

5.2. O processo de implantação da norma ISO 9002: análise do caso.

Pelos dados fornecidos acima, pode-se perceber que a empresa E apresenta características que a diferenciam da maioria das empresas brasileiras, mostrando ter ambiente bem mais propício à recepção e assimilação das mudanças organizacionais. É, no entanto, importante atentar para a dinâmica e para as características do setor no qual ela opera, bem como para a sua forma de inserção no mercado.

Trata-se, pois, de uma empresa de médio porte¹³, em termos de número de funcionários, pouco hierarquizada e com um bom nível de escolaridade em geral. Faz parte de um grupo e, muito embora dele se mostre bastante independente, teve todo um apoio da diretoria durante o processo de implantação da norma ISO 9002.

Apesar disso, os motivos que levaram à estruturação de um sistema da qualidade conforme norma ISO 9002 foram de ordem externa, ou seja, foi devido às pressões do mercado e dos clientes, empresas multinacionais, que se iniciou a normatização da empresa E.

¹³ Ver nota 1

Um pouco antes de se iniciar o processo, ocorreram algumas demissões de funcionários que pareciam não acreditar nas mudanças ou cujas funções poderiam ser incorporadas a outras, tornando-os desnecessários. Esta medida, evidentemente, também serviu como um sinal dado pela administração de que nenhum posto era estável, independente dos investimentos feitos pela empresa na formação do funcionário.

Assim, o supervisor do Controle da Qualidade foi então, designado pelo gerente geral para atuar como o “homem da qualidade” dentro da empresa, ou seja, o representante da administração para o processo de implantação e certificação da empresa, conforme pede a norma ISO 9002. O Controle da Qualidade passou, então, a ser o setor de Qualidade Assegurada. Durante a implantação da norma, a ênfase se voltou para a formalização das atividades da empresa, através da elaboração de toda uma documentação o que, aliás, é um pressuposto das normas ISO 9000.

Neste ponto, parece interessante pensar nas condições em que se iniciou este processo de mudança na empresa E. Para tanto, questionamos “a priori” os motivos e ambiente em que se procederam os trabalhos de normatização da empresa. Motivos vindos de fora, ambiente em que se evidenciam pressões tanto externa (clientes da empresa, mercado) quanto interna (demissões) levam a empresa à adoção de um padrão, não por ser ele o mais adequado ao seu caso, mas sim por ser aquele consagrado internacionalmente. Aqui, as palavras de Zilbovicius (1997) parecem bastante apropriadas para uma interpretação inicial da situação. De acordo com este autor “as organizações são levadas a incorporar práticas e procedimentos definidos pelos conceitos prevaletentes de trabalho organizacional racionalizado e institucionalizado na sociedade” com o intuito de aumentarem sua “legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência¹⁴”, independente da eficácia imediata desta incorporação.¹⁵

Outrossim, Bell (1994, citado em John 1997) questiona se há realmente necessidade de que as PMEs implantem e certifiquem seus sistemas conforme o padrão ISO 9000. Segundo este autor, a ISO é irrelevante para este tipo de organização; outros sistemas mais simples poderiam fornecer mais conceitos para o sistema organizacional da empresa.

Quanto a isto, parece que o problema não está na complexidade da norma ISO 9000, pois esta já é um compilação de outros padrões, feita exatamente com o intuito de se ter um padrão o mais simplificado possível. O problema mais sério, parece ser, o de que por um lado, a adoção acrítica da norma e, de outro, o não aproveitamento deste momento para uma reavaliação mais abrangente da própria empresa.

A ênfase dada à preparação da documentação, simplesmente visando atender aos itens da norma ISO, sem aproveitar este exercício para repensar como as atividades são realizadas ou a postura e satisfação daqueles que as realizam, acaba gerando verdadeiras camisas-de-força, podendo levar a uma excessiva formalização da empresa. Neste ponto, Souza (1993) cita que a informalidade das PMEs, dado o tamanho e a simplicidade da sua estrutura organizacional, o que facilita a tomada de decisões, é uma vantagem deste segmento em relação às grandes empresas, podendo, inclusive, ser usada como estratégia competitiva.

Não se esta querendo afirmar que a norma ISO 9000 pode anular esta característica observada nas PMEs, porém alerta-se para o excessivo rigor na hora da elaboração da documentação, feita pelos gerentes da qualidade ou consultores contratados, querendo atender inclusive itens que não se aplicam à empresa em questão, numa atitude de que é melhor “prevenir que remediar”. Por outro lado, também alerta-se para a cobrança de documentos desnecessários, feita pelos auditores durante a certificação¹⁶.

¹⁴ Ênfase do próprio

¹⁵ O autor aqui se apóia em Meyer e Rowan (1991). Ver Zilbovicius, 1997,

¹⁶ Muitos destes auditores, por terem sido funcionários de grandes empresas, esquecem-se de que há diferenças na estrutura organizacional, quando vão auditar empresas de menor porte.

Além deste fator, outro ponto normalmente levantado pela bibliografia sobre o tema normas ISO 9000 diz respeito ao custo da implantação da norma, ao se contratar um serviço externo, e àqueles referente aos gastos com a certificação (pagamento de auditorias, selos etc). No caso da empresa E, contratou-se uma consultoria para dar andamento aos trabalhos, apesar de se ter, internamente, uma pessoa designada especialmente para isto.

Geralmente, ouve-se das empresas que, a contratação das consultorias se dá devido às dificuldades em se interpretar as normas ISO 9000. Isto, pode ser explicado pelo fato da norma possibilitar diferentes interpretações para o cumprimento de seus itens, seja por parte dos gerentes da qualidade ou dos consultores, seja por parte dos auditores, durante a certificação.

Neste caso, a falta de rigor da norma ISO 9000, às vezes apontada como vantagem, acaba sendo uma armadilha. Os consultores parecem transmitir a segurança de que, devido à sua experiência, conhecem o conjunto das possibilidades das interpretações, ou mesmo, serão os mais aptos a argumentarem efetivamente com os auditores, pois conhecem tudo sobre o sistema ISO 9000. Há, porém, casos conhecidos de empresas que optaram pela não contratação de serviços externos, tais empresas geralmente têm mais recursos de pessoal ou já fazem outros trabalhos na área da qualidade.

Em relação ao custo da certificação, parece não haver escolha. Muito embora o preço das auditorias varie conforme o tamanho da empresa, ainda é muito alto para a maioria das PMEs. O caso da empresa E, certificada pelo "Bureau Veritas Quality International" (BVQI), tem um atenuante por ser esta empresa parte de um grupo, o que facilita bastante em termos financeiros. Tal fato não se verifica para todas as empresas de pequeno e médio portes, o que leva a perceber a necessidade de alternativas para este segmento. Sabe-se que o SEBRAE tem tomado algumas atitudes sobre o assunto, no entanto, comparadas ao estágio de difusão das certificações, estas atitudes ainda se apresentam bastante tímidas.

6. MUDANÇAS OBSERVADAS DURANTE O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA NORMA ISO 9002.

Como uma conseqüência relacionada diretamente à implantação da norma ISO 9000, observou-se na empresa "E" a formação de grupos de trabalho, denominados de "Grupos da Qualidade". A eles, eram dadas responsabilidades específicas, havia o grupo da qualidade para manutenção da limpeza, para redução do tempo de "set-up" etc. Sua formação era heterogênea, geralmente constituída por cinco pessoas de setores diversos.

Isto poderia ser analisado como uma proposta de trabalho em grupo, onde os funcionários realmente participassem da gestão da empresa, dos seus problemas etc. No entanto, observou-se ser efêmera a duração destes grupos, restringindo-se, basicamente, ao período de implantação da norma.

Observa-se mais uma vez, a manifestação do "efeito maquiagem", ou seja, as empresas tomam atitudes que as fazem parecer modernas e levam seus funcionários a acreditarem que "algo de novo" vai acontecer, mas, em seguida voltam atrás ou mesmo sequer efetivam as mudanças prometidas.

7. CONCLUSÕES

A insistência em continuar trazendo à baila a discussão sobre as normas ISO 9000, quando isto já parece ser um fenômeno consolidado, tem raízes no questionamento feito por alguns autores, como Roesch (1994) por exemplo, sobre a possibilidade destas implantações de normas e certificações de sistemas darem condições para que as empresas respondam as atuais exigências do mercado.

Se isto acontece, parece importante compreender como se poderia obter daí, benefícios para as PMEs, segmento que chama a atenção tanto pela fragilidade que lhe caracteriza, quanto pela sua importância na economia do país, fatos estes que fazem com que o debate sobre temas que abordem as pequenas e médias empresas seja sempre atual.

Outrossim, é preocupante ver informações obtidas a partir de resultados quantitativos, principalmente aqueles que expressam o número de empresas certificadas no país e que dão base para afirmações de que este número representaria a capacidade das nossas empresas se ajustarem aos novos padrões. Por isso, é imprescindível perceber que tipo de ajuste está realmente acontecendo.

É bastante difícil admitir como transformação, ou uma capacidade de ajuste aos novos padrões, a implantação dos itens de uma norma que permite inclusive que, tudo continue conforme já vinha acontecendo, tendo como única e expressiva mudança o fato de que, agora é feito sob a égide de um selo de qualidade ISO 9000. Será esse o potencial de ajuste da nossa indústria? Estará isso contribuindo para melhoria nas condições de trabalho? Será que se pode dizer que aumentou o grau de participação dos funcionários, diminuindo a distância entre administração e chão-de-fábrica, só porque, durante a implantação da norma, realiza-se um verdadeiro "interrogatório" sobre como os funcionários realizam suas atividades para que depois isso seja colocado sob um formato padronizado? Será que se pode chamar de treinamento, entendendo-o como uma importante ferramenta na qualificação da mão-de-obra, às reuniões para que se decorem políticas da qualidade, geralmente grandes guarda-chuva em que tudo é possível, e os procedimentos padronizados?

As evidências demonstradas no trabalho, serviram para mostrar de uma forma geral, como o modelo da ISO 9000 impactou à PME sua aplicação. Serviu também para mostrar que o "modelo" ISO 9000 foi elaborada com pouca atenção a aspectos, tais como Recursos Humanos. Mais marcante ainda é que este modelo não leva em consideração a situação sociocultural e econômica do país onde ele está sendo utilizado, por isso, tem-se grandes lacunas, que deverão ser preenchidas.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allegretti, I. D. F. & Tittoni, J., 1997, Motivação in: Cattani, op. cit., p.161-167.
- Campos, V. F., 1992, Controle da Qualidade Total (À maneira Japonesa), Fundação Cristiano Ottoni, Belo Horizonte.
- Cattani, A. D., 1997, Trabalho e Tecnologia - Dicionário Crítico, Vozes, Petrópolis, 1997.
- Cerqueira, J. P. M. & Copello, M., 1996, O sistema ISO 9000 na prática, Editora Pioneira, Série Qualidade Brasil, São Paulo, vol 7.
- Fleury, A. C. C. & Fleury, M. T. L., 1995, Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil, Ed. Atlas, São Paulo.
- Gonçalves, R. & Salgado, M. H. & SILVA, J. C. T., 1998, Gestão da Qualidade Total nas Pequenas e Médias Empresas, V Simpósio de Engenharia da Produção da UNESP, Bauru.
- John, P. T. & Chan, A. M. S., 1997, Strategy for the Successful Implementation of ISO 9000 in Small and Medium Manufactures, International Journal of Quality & Reliability Management, v. 62, p. 1-14.
- Maranhão, M., 1998, Uma fronteira entre avanço e retrocesso, Revista CQ-Qualidade, Banas n.68, ano VIII, jan/1998, p.78-80.
- Roesch, S. M. A., 1994, ISO 9000: Caminho para a qualidade total?, Série Documentos para Estudo PPGA/UFRGS, Porto Alegre, n°. 1/94.
- Roese, M., 1998, A Metodologia do Estudo de Caso, Cadernos de Sociologia, PPG Sociologia/ UFRGS, Porto Alegre, v.9, p.189-200.

- Souza, M. C. A. F., 1993, Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial, IE/UNICAMP (tese de doutorado), Campinas.
- Valle, R. & Peixoto, J. A., 1994, Certificação da qualidade e opções organizacionais: Histórico e estudo de caso no Brasil, Trabalho apresentado no XVIII encontro anual da ANPOCS, Caxambu - MG.
- Zilbovicius, M., 1997, Modelos para a produção, produção de modelos: contribuição à análise da gênese, lógica e difusão do modelo japonês, USP EPUSP/DEP (tese de doutorado), São Paulo.

DIFFICULTIES OF SMALL AND MEDIUM COMPANIES WITH THE ISO 9000 IMPLEMENTATION

***Abstract.** This work had been developed with the purpose of showing some contributions and difficulties of the quality systems implementation following ISO 9000 standards in Small and Medium Companies. In this case, it was analysed a Brazilian company of the packing industry according to obtained considerations, from studies realised in that area.*

***Key-Words:** Quality, Small and Medium Companies, ISO 9000, Quality System*