

Impactos da implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade Baseado em Norma ISO na Cultura de Laboratório no Instituto Nacional de Tecnologia – INT

Impacts of implementing a Quality Management System based on ISO in the Culture Laboratory at the National Institute of Technology – INT

Nilço Mauro da Silva Moura¹

Isabel de Sá Costa²

Denise Medeiros Ribeiro Salles³

¹ Instituição/Afiliação Centro de Pesquisas de Energia Elétrica – CEPEL – ELETROBRAS País Brasil Resumo da Biografia = Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial - MADE/UNESA. Especialista em Logística Empresarial pelo Centro Universitário Cândido Mendes. Assessor do Centro de Pesquisas de Energia Elétrica – CEPEL – ELETROBRAS

² Instituição/Afiliação MADE/UNESA País Brasil Resumo da Biografia; Doutora em Administração pela Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – RJ. Mestre em Administração pelo Instituto COPPEAD/UFRJ. Graduada em Economia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Professora Adjunta do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá (MADE/UNESA). Editora da Revista ADM.MADE. Professora dos cursos de MBA da Fundação Getúlio Vargas, RJ.

³ Instituição/Afiliação Universidade Federal Fluminense País Brasil Resumo da Biografia; Doutora em Administração pela Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – RJ. Mestre em Administração pela Universidade Federal Fluminense. Graduada em Psicologia pela Universidade Federal Fluminense. Professora Adjunta do Departamento de Administração da Universidade Federal Fluminense – Mestrado e Graduação. Professora de cursos de MBA da Universidade Federal Fluminense e da Fundação Getúlio Vargas, RJ.

Resumo

Este artigo descreve os efeitos da implantação da Norma ISO IEC ABNT NBR ISO/IEC 17025 na cultura de laboratórios do Instituto Nacional de Tecnologia (INT) e analisa como esta implantação influencia seu modelo de gestão. Como modelo analítico, foi utilizado o Modelo de Ação Cultural Brasileiro formulado por Barros e Prates (1996). O modelo refletiu toda a sua complexidade nas quatro posições definidas: concentração de poder; postura de espectador; personalista; evitar conflito. O foco principal do estudo foi a influência da cultura organizacional no favorecimento ou prejuízo da implantação e manutenção da Norma, bem como suas consequências nos resultados finais; a pesquisa de campo confirmou a importância das relações entre o gestor e a alta direção e entre o gestor e a sua equipe nesse esforço. Foi utilizada pesquisa descritiva com abordagem qualitativa e estratégia de estudo de caso, utilizando-se entrevistas, documentos e observações diretas. Os sujeitos da pesquisa foram profissionais responsáveis por laboratórios acreditados no INT, com mais de dez anos de experiência na gestão de laboratórios e participantes da implantação da Norma ISO 17025.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade; Norma ISO 17025; Cultura de Laboratório; Relações Humanas.

Abstract

This article describes the effects of implementation of ISO IEC ABNT NBR ISO/IEC 17025 in the culture laboratory of the National Institute of Technology and examines how this influences their deployment management model. As analytical model, we used the Brazilian Cultural Action Model formulated by Barros and Prates (1996). The model reflected all its complexity in the four defined positions: concentration of power; position of spectator; personalist; avoid conflict. The main focus of the study was the influence of organization culture in favor or prejudice to the implementation and maintenance of the Standard, as well as their consequences in the final results; the field research confirmed the importance of relations between the manager and senior management and between the manager and his team in this effort. We used descriptive study with qualitative approach and strategy case study, using interviews and direct observations. The study subjects were professionals responsible for laboratories in INT, with more than ten years of experience in managing laboratories and participating in the implementation of ISO 17025.

Key words: Quality Management; ISO 17025; Culture Lab; Human Relations.

1. INTRODUÇÃO

Acompanhando a tendência mundial e com vistas a aumentar a sua competitividade, as empresas brasileiras vêm implantando os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), promovendo uma busca pela excelência no seu desempenho. Elas buscam, dessa forma, assegurar uma maior produtividade através da prioridade atribuída à formalização dos processos e da monitoração, avaliação e acompanhamento dos mesmos.

Qualidade é um termo associado a conceitos variados de diversos pesquisadores. Porém, podem-se identificar duas principais abordagens à qualidade: qualidade ligada aos processos de produção e gestão da empresa; e qualidade ligada às necessidades dos clientes. As empresas buscam os Sistemas de Gestão da Qualidade com o intuito de superar problemas que surgem nos seus processos produtivos, entre eles: a baixa produtividade, o elevado desperdício e a falta de capacitação técnica. Além do mais, a satisfação dos clientes com os produtos e serviços oferecidos é outra meta perseguida pelas empresas no processo de implantação dos Sistemas de Gestão da Qualidade (SANTANA, 2006).

A certificação oferece um diferencial aos produtos e serviços, pois atesta a qualidade de sua produção e do Sistema de Gestão da Qualidade. Outras empresas buscam o caminho da acreditação, que é uma forma de reconhecimento de sua competência técnica. Para trabalhar a problemática da adoção de programas de SGQ é necessário ajustar o foco sobre a organização e seus múltiplos recortes: hierárquicos, funcionais e relacionais. A questão da cultura é relevante e se faz presente na vida organizacional, dificultando ou facilitando a adoção desses sistemas de gestão.

“Uma vez que entendemos a influência da cultura nos comportamentos no local de trabalho, percebemos que mudança organizacional é mudança cultural e que todos os aspectos da transformação corporativa podem ser abordados com essa perspectiva em mente.” (MORGAN, 2007, p. 136-137).

Como destacado por Deming (1997), para as empresas sobreviverem no mercado é necessário percorrer um caminho sistemático de práticas que conduzam a mudanças em toda a organização, nas crenças e valores comportamentais, nas estratégias e nos processos de trabalho. O sucesso da gestão da qualidade depende e gera impacto na cultura organizacional, pois a mesma é um conjunto de modos tradicionais e habituais da empresa se comportar frente às situações adversas e/ou restritivas com que se defronta (MOLLER, 1997).

Entre as principais dificuldades vivenciadas pelas empresas para a implantação de um SGQ, encontra-se a ausência de sistematização das ações e dos seus registros, que é exigida pela formalização do sistema (SANTANA, 2006). Essa ausência dificulta o aprendizado na solução dos problemas e é um obstáculo significativo à execução de um dos principais conceitos por detrás de uma norma da *International Organization for Standardization* (ISO): a melhoria contínua. O grau de formalização constitui-se em uma exigência dos SGQ na qual o acompanhamento de todas as ações desenvolvidas ao longo dos processos tem uma importância significativa.

A resistência em se adaptar a novas formas de gerir o negócio pode impedir ou tornar mais onerosa a sua implantação. Problemas tais como: o centralismo na gestão do negócio; estrutura administrativa inadequada; formação deficiente de líderes; baixa valorização e treinamento dos recursos humanos; utilização de mão de obra intensiva, com pouca capacitação tecnológica e empresarial; altos índices de perdas e desperdício; e baixa produtividade associada aos fatores culturais arraigados nos profissionais que visam, muitas vezes, prazos e custos como prioridade. Essas características dificultam, ao longo do tempo, os avanços que o desenvolvimento tecnológico torna possíveis. (CARVALHO, 2004).

Existem vários níveis de implantação de um SGQ nas empresas. Há aquelas em que os serviços apenas utilizam uma Norma como referencial de sistemática de trabalho, não alcançando todo o seu escopo; outras têm um sistema implantado de forma consolidada, utilizando todo o seu escopo, mas sem um reconhecimento oficial externo; e existem aquelas em que o seu SGQ é reconhecido e certificado por órgãos oficiais de Acreditação: no caso do Brasil, o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO).

Esta pesquisa descreve como é a cultura de uma organização que utiliza em sua gestão um SGQ baseado em Norma de Acreditação e que, por isso, proporciona visibilidade e credibilidade internacional, demonstrando como são as relações entre os elementos que estão sob essa gestão, utilizando-se o modelo de Barros e Prates (1996).

2. MARCO TEÓRICO-CONCEITUAL

2.1. Cultura e gestão

Entende-se que a cultura resulta das crenças e valores do fundador e posteriormente dos gestores da organização (SCHEIN, 2009;1986). Nesse sentido, extrai-se que as relações, os valores e os acontecimentos desenvolvem e modificam a cultura de uma organização (FREITAS, 1991; PADOVEZE e BENEDICTO, 2005; SCHEIN, 2009).

De acordo com Carvalho (2004), os especialistas da área da qualidade que realizam pesquisas sobre gestão administrativa em organizações, invariavelmente, chegam à conclusão de que o sucesso do negócio depende fortemente da iniciativa e do comprometimento da alta administração e da integração da equipe. Supõe-se, também, que o sucesso na introdução de programas de qualidade tenha, no estudo da cultura organizacional, um aliado importante para oferecer meios eficientes e eficazes para a sua implantação. (FLEURY, 1993). O interesse pelo estudo da cultura organizacional aumentou consideravelmente a partir da década de 80/90 quando autores como: Barros e Prates (1996); Fleury (1993); Freitas (1991; 1999); Motta e Caldas (1997); e Schein (2009) produziram estudos sobre o tema, argumentando que, através dele, era possível interpretar as formas de agir dos grupos. Schein (2009) afirma que, à medida que se torna conhecida, a cultura torna-se essencial para se entender o conflito intergrupal, em nível organizacional. Portanto, seu estudo é inerente ao processo de gestão.

A identificação da cultura é algo importante, tanto para a gestão de uma organização quanto das equipes, para que a atuação de ambos tenha consistência. O estudo da cultura ajuda a compreender os comportamentos no local de trabalho e não é algo que possa ser

imposto em um contexto social; ela se desenvolve no decorrer da interação social (MORGAN, 2007).

Para Schein (2009), o papel da cultura se destaca como essencial para o sucesso da organização, porque seu conjunto de pressupostos é, geralmente, formado por premissas compatíveis entre si, já que os seres humanos necessitam de consistência e ordem em nível cognitivo e seria perturbador viver sob o domínio de regras contraditórias. Schein (2009, p. 16) conceitua a cultura como:

“Padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.”

Na mesma linha, Freitas (1991) enfatiza que a dificuldade de se chegar a um consenso na definição de cultura propicia o desenvolvimento de diferentes metodologias, pois a investigação da mesma está diretamente relacionada ao que se considera como cultura. Para Schein (1986), uma forma de fácil identificação da cultura é através da investigação dos diferentes elementos que a compõem, ou seja, valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; histórias e mitos; tabus; heróis; normas; processo de comunicação.

“Não pode haver muita dúvida que a metáfora da cultura oferece uma nova maneira de pensar sobre a organização. Ela mostra que o desafio de criar novas formas de organização e de administração é em grande parte o desafio de gerar uma mudança cultural. São o desafio de transformar atitudes, visões, paradigmas, imagens, metáforas, crenças e significados comuns que sustentam as realidades empresariais existentes e de criar uma linguagem detalhada e um código de comportamento, através dos quais a nova realidade desejada possa ser vivida no dia-a-dia.” (MORGAN, 2007; p. 164).

Pode se inferir das considerações anteriores que a cultura organizacional deve ser entendida como um modelo de pressupostos básicos. Uma vez que esses pressupostos funcionem bem, a ponto de serem considerados válidos, eles devem ser repassados para o restante da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação a uma determinada situação. A cultura organizacional possui diferentes elementos mas, ainda que cada organização tenha seus valores específicos, ela guarda características comuns a outras organizações, como a importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação, importância da motivação intrínseca, entre outros (FREITAS, 1991).

Dessa forma, pode-se afirmar que a cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados e crenças que interagem com as pessoas, as estruturas organizacionais e os sistemas de controle de uma organização para produzir normas de comportamento. Muitos dos componentes formadores da cultura organizacional podem ser considerados objetivos e palpáveis, mas muitos habitam o campo da subjetividade e do inconsciente.

2.2. Elementos da cultura organizacional

Considerando-se o preconizado pela literatura, são os seguintes os elementos da cultura organizacional:

- O processo de comunicação, entendido como a transmissão e circulação da informação dentro da organização, compreendendo todo tipo de comunicação, seja ela: formal, informal ou verbal.

Uma forma de comunicação não verbal é dada pelos artefatos visíveis da organização, seu ambiente físico, a maneira de vestir das pessoas, entre outros. Dessa forma, a comunicação passa a ser um fator de interação entre indivíduos, de reconhecimento e de informação que contribui para o sucesso do processo produtivo e, conseqüentemente, para o esforço de competitividade do sistema. A comunicação organizacional molda-se à cultura da empresa que, por sua vez, molda-se a partir de padrões sociais pré-estabelecidos, das peculiaridades do meio ambiente e da interação e relacionamento entre os indivíduos (TORQUATO, 1991).

- Os ritos, rituais e cerimônias são as atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa. Nesse caso, segundo Freitas (1991), é a área de Recursos Humanos da organização que mais se utiliza desse elemento nos processos de admissão, promoção, integração, demissão, entre outros.
- As histórias, que são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização. Os mitos referem-se a histórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos. Os tabus demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não permitido. Os heróis são personagens que muito contribuíram para o crescimento e desenvolvimento da empresa. Normas são as regras que todos deverão cumprir, informando os comportamentos esperados e aprovados pelo grupo, podendo estar restritas a uma equipe da organização ou à sua totalidade.

2.3. Cultura nas organizações brasileiras

Segundo Barros e Prates (1996, p. 9), o estilo brasileiro de administrar “não é qualquer um, nem tão pouco vários outros amontoados entre si. É único e original”. Esses autores tomam como premissa básica o fato de a empresa, além de ser vista como uma unidade econômica em sua função empreendedora e produtiva deve ser entendida, também, como uma unidade sociocultural, palco de fenômenos de socialização e de aculturação e, como tal, expressa no conjunto de suas relações uma série de valores, estruturas e processos vigentes na cultura e na sociedade. Os valores culturais se exprimem em tudo que a sociedade produz, de modo que é possível assumir que as empresas de um dado sistema social são - tal como ocorre com a música, com a literatura, com a política e com a família - expressões dessa sociedade. (DaMATTA, 1990; apud BARROS e PRATES, 1996).

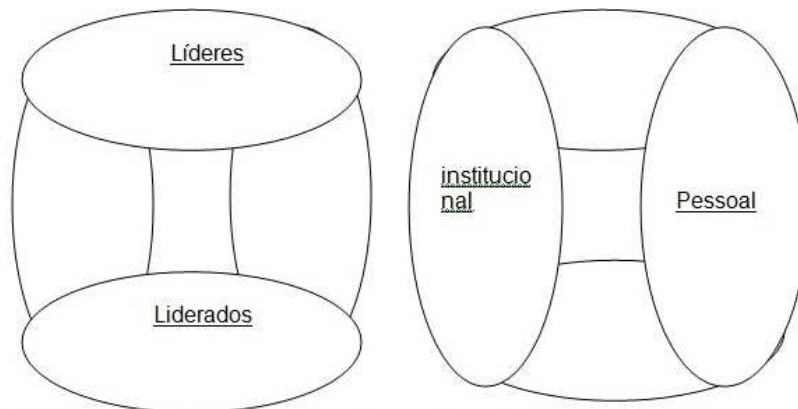
No conjunto dessas relações, as ações administrativas ganham um contorno cultural que as influencia ao ponto de poder caracterizar-se um estilo de condução das organizações brasileiras. Para Barros e Prates (1996), ter esse estilo próprio não significa, contudo, que não

se permitam variações entre as organizações. A partir de alguns elementos básicos, eles se combinam e, com intensidades diferentes, definem a cultura da própria organização. Nesse sentido, os autores colocam a cultura nacional como um componente, não determinante, mas importante na formação da cultura organizacional.

2.3.1. Sistema de ação cultural brasileiro

Barros e Prates (1996) propuseram um modelo de interpretação da cultura brasileira que permitisse melhor entendimento da cultura organizacional. Esse modelo, representado na Figura 1, é o sistema de ação cultural brasileiro, considerando quatro grandes subsistemas: o institucional, o pessoal, o dos líderes; e o dos liderados.

Figura 1 - Composto sistêmico dos espaços culturais



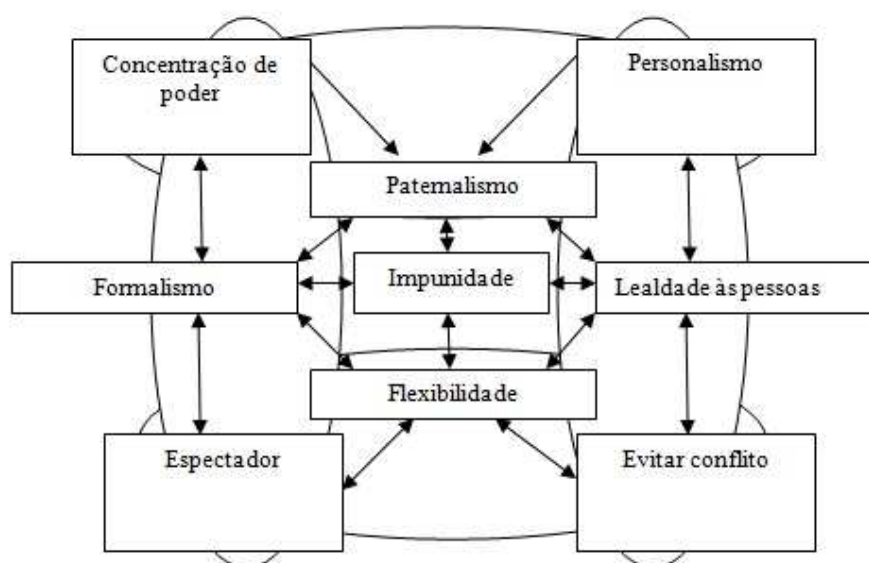
Fonte: Barros e Prates (1996, p. 27)

É importante perceber que esta é uma visão dinâmica e relativa, pois, conforme a situação, qualquer um pode se encontrar ora na posição de líder, ora na posição de liderado. Subsistemas culturais são frutos da análise de um sistema complexo, onde há múltiplas causas para múltiplos efeitos. São vistos a partir do conjunto e também de suas partes, que interagem entre si. Barros e Prates (1996) chamam de “englobamento” quando um desses conjuntos de traços culturais se sobrepõe a outro com maior ou menor intensidade, chegando a formar um único conjunto que tem o outro como subconjunto, podendo existir influências nos dois sentidos. São as estratégias de articulação dos elementos dessa estrutura cultural que sustentam a operacionalização do sistema, garantindo as suas ações. Esses subsistemas, o institucional, o pessoal, o dos líderes e o dos liderados, apresentam interseções, encontrando-se traços culturais comuns a ambos, sendo eles: concentração do poder: personalismo; postura de espectador e evitar conflitos, com a seguinte distribuição: a) concentração de poder (interseção dos subsistemas de líderes e institucional); b) postura de espectador (interseção

dos subsistemas de liderados e institucional); c) personalismo (interseção dos subsistemas de líderes e pessoal); d) evitar conflito (interseção dos subsistemas de liderados e pessoal).

Analisando-se o arcabouço do modelo de ação cultural de Barros e Prates (1996), verifica-se, ainda, que os subsistemas são articulados por meio de traços culturais especiais que, segundo eles, são os responsáveis pela não ruptura do sistema como um todo. Esses traços são: o paternalismo, a lealdade às pessoas, o formalismo e a flexibilidade. Enquanto o paternalismo e a flexibilidade fazem a ligação dos subsistemas institucional e pessoal, os traços de lealdade às pessoas e o formalismo são os responsáveis pela aproximação dos subsistemas dos líderes e dos liderados. Por fim, há a impunidade como um traço central que realimenta, ao mesmo tempo, o subsistema dos líderes, o dos liderados, o institucional e o pessoal, como pode ser visto na Figura 2.

Figura 2 - Sistema de ação cultural brasileiro



Fonte: Barros e Prates (1996, p.31)

Para Machado (2005), há uma tendência cultural das organizações brasileiras para a centralização do poder, o que contribui para uma postura de espectadores por parte dos subordinados. A combinação da centralização do poder, do paternalismo e da valorização da expressão emocional resulta em situação peculiar nos processos de gestão e, de acordo com Motta e Caldas (1997, p. 31), “a forma como os trabalhadores são tratados nas organizações brasileiras parece, de um lado, basear-se em controles do tipo masculino, o uso da autoridade, e, de outro, em controles do tipo feminino, o uso da sedução”.

É importante notar que Barros e Prates (1996) retomam Hofstede em vários aspectos de seu modelo de ação cultural brasileiro, adaptando as nuances da realidade brasileira e lançando mão, também, de autores nacionais em algumas conceituações dessa imagem

Subsistema dos líderes

Barros e Prates (1996) consideraram nesse subsistema as características, em nossa cultura, inerentes àqueles que estão nas posições de comando. Os traços aqui observados se fazem presentes no momento em que alguém assume posição de liderança, seja governante em relação ao povo, seja um mestre-de-obras em relação ao operário. Neste subsistema são consideradas as relações entre concentração de poder, personalismo e o paternalismo.

- Concentração de Poder – poder, nesta dimensão, é visto sob a óptica da autoridade legítima. A autoridade se legitima com bases na tradição, nos princípios racional-legais ou no carisma.
- Personalismo – segundo Barros e Prates (1996), Weber observou que muitos tipos de movimentos políticos se baseavam em qualidades pessoais irresistíveis de um determinado líder. Seja pela força da sua personalidade, seja por seus dons inexplicáveis, a base de autoridade desse líder é totalmente instável e não proporciona um princípio para a sucessão como os outros sistemas baseados na tradição ou nos sistemas racional-legais. O magnetismo exercido pela pessoa, através de seu carisma, se sobrepõe às outras com seus discursos ou por seu poder relacional.

Esses autores afirmam que, no Brasil, o indivíduo isolado e sem relações é considerado como altamente negativo e marginal em relação aos outros membros da comunidade. A comunidade norte-americana seria homogênea, igualitária, individualista e exclusiva, enquanto no Brasil ela seria heterogênea, desigual, relacional e inclusiva. (DAMATTA, 1987; apud BARROS e PRATES, 1996).

- Paternalismo – o paternalismo é a síntese dos dois traços mencionados, em maior ou menor grau. É a transposição do passado histórico centrada no núcleo familiar para o mundo das organizações. A competência e o mérito são substituídos pelas relações pessoais, transpondo a figura autoritária do pai para as decisões organizacionais, trazendo à tona a mistura do público com o privado. Ele se manifesta através de duas facetas: o patriarcalismo e o patrimonialismo.

Subsistema Institucional

Para Barros e Prates (1996), a liberdade individual e o grau de autonomia estão na base da dinâmica desse subsistema. Os autores demonstram como a concentração de poder e o paternalismo induz à postura de espectador. Cabe, também, observar o formalismo e o traço da impunidade e sua influência que pode tanto reforçar, como também minar, a manutenção e a estabilidade do sistema de ação cultural brasileiro.

- Postura de espectador – caracteriza-se pela postura da não intromissão e aceitação da estrutura vigente e, principalmente, a que vier a se estruturar, assumindo-se uma postura de

inércia no que concerne a uma intervenção do espectador. Para esses autores, contra essa posição, a constante exposição das pessoas aos estímulos da urbanização propicia um aumento do senso crítico de dominância das ideias. Segundo Barros e Prates (1996), o pouco investimento no sistema educacional aliada à centralização retarda algum movimento contrário à postura de espectador; um exemplo de movimento contrário é a massificação dos meios de comunicação eletrônicos, que oferecem canais para todo tipo de críticas e manifestações.

- Formalismo – Barros e Prates (1996) estabeleceram uma dimensão cultural que denominaram “controle de incerteza” para caracterizar a maneira como as sociedades se comportam em relação ao desconhecido, gerando incertezas e riscos.

Algumas sociedades socializam seus membros para aceitarem e tolerarem os eventos tal qual eles se apresentam. Para Barros e Prates (1996), essas pessoas não trabalharão com tanto empenho. Serão relativamente tolerantes em relação ao comportamento e às opiniões que diferem de suas próprias, pois não sentem ameaças em função dessas divergências. Estas serão sociedades com um baixo índice de controle de incerteza.

Para Barros e Prates (1996) três são as formas de se transmitir maior segurança e evitar riscos futuros: a tecnologia, as leis e a religião.

Através da tecnologia, nós nos protegemos dos riscos da natureza e da guerra. Construimos diques, estações geradoras de eletricidade e foguetes que se destinam a nos proporcionar uma sensação de segurança. Através da lei e de toda espécie de regras formais e de instituições, nós nos protegemos da imprevisibilidade do comportamento humano. Opiniões divergentes e comportamentos perversos procuram ser eliminados pelas regras formais. Finalmente, a religião, no seu sentido mais amplo, incluindo ideologias ou movimentos dogmáticos, pode propiciar uma sensação de segurança em relação a aspectos que transcendem a realidade humana.

A ênfase que é dada em cada sociedade a um ou mais desses três elementos, é que define seu traço cultural original. Assim, países, mesmo tendo graus parecidos de controle de incerteza, poderão estar agindo tipicamente de formas diferentes.

- Impunidade – este traço torna-se relevante à medida que pode ser ele o elo que fecha uma cadeia de valores culturais e que lhe dá uma realimentação crescente. Estando os líderes ao largo das punições, isto fortalece sua posição de poder, aumentando ao longo da cadeia do subsistema institucional o grau de consistência entre os traços vistos anteriormente.

Subsistema Pessoal

Na base deste subsistema estão a segurança e a harmonia. Este subsistema, que engloba a categoria do personalismo, é composto, ainda, por lealdade pessoal e pelo traço cultural de evitar conflito.

- Lealdade às pessoas – a lealdade às pessoas é a contrapartida do subsistema pessoal ao formalismo do subsistema institucional e, como tal, é a responsável por articular os subsistemas dos líderes e liderados, pelo lado do espaço “pessoal”.

Segundo Barros e Prates (1996), pela própria característica do personalismo, que é identificado como muito presente no sistema de ação cultural brasileiro, a atração pessoal deve ser eleita como o elemento mais forte de coesão social no ambiente brasileiro, sem descartar, contudo, a atração pelo prestígio do grupo, que, eventualmente e idealmente, poderiam ser combinadas, visto que o prestígio do grupo está personalizado no prestígio de um de seus membros.

- Evitar Conflito – diante de uma questão de objetivos ou estratégia, o tratamento do alinhamento de todos em torno de uma solução pode, de acordo com o tipo de poder envolvido (coercitivo, de recompensa ou legítimo), ter seu processo de envolvimento definido como sendo do tipo coercitivo-alienatório, remunerativo-calculativo ou normativo-moral. (ETZIONI, 1990; apud BARROS e PRATES, 1996).

A solução brasileira é a de adotar soluções indiretas (triangulações) entre os pólos divergentes. Um terceiro que mantenha boas relações pessoais com ambos os pólos é o mecanismo mais largamente utilizado. Vale ressaltar que o traço de evitar o conflito é muito mais presente no sentido liderado-líder do que no de líder-liderado. Também é preciso notar que, tecnicamente, há certas situações em que o conflito pode levar ao impasse, onde as partes rompem o relacionamento e não há mais a possibilidade de retorno, ou de recuo nas posições assumidas.

Subsistema dos Liderados

Ao se tratar dos subsistemas dos líderes, institucional e pessoal, foram, também, tratados dois traços que pertencem ao subsistema dos liderados, reafirmando, mais uma vez, o seu interrelacionamento. São eles: postura de espectador e evitar conflito. Releva-se, ainda, aquele que os autores consideram um dos mais importantes traços existentes no sistema de ação cultural brasileiro. É o que faz a articulação entre os sistemas institucional e pessoal no espaço dos liderados: o traço da flexibilidade. A flexibilidade representa, na verdade, uma categoria com duas dimensões, denominadas de adaptabilidade e criatividade.

O conceito de adaptabilidade, visto pelo lado processual, não é uma criação em seu sentido puro, como a produção de algo novo. É uma capacidade criativa que se exercita dentro de determinados limites prefixados. Esse contorno restritivo é exatamente o processo que decorre no lado do subsistema institucional, no qual existe um reconhecimento das normas e, em função delas, há um ajustamento dos elementos operativos.

O conceito de criatividade tem, em si, o elemento da inovação. Sua expressão mais significativa pode ser vista nas festas de carnaval, nas atividades esportivas em equipe e em outras manifestações que, embora individuais, também se constituem em construções amplas e originais da sociedade brasileira.

2.4. Cultura brasileira no processo de inovação e mudança

A empresa é um espaço sociocultural. Este espaço tem sua dimensão mais profunda nas premissas culturais que suportam as atitudes e os comportamentos dos grupos na empresa e tem sua dimensão mais visível nos mitos e símbolos, nos ritos e rituais e nos heróis e lendas, presentes no dia-a-dia da empresa (BARROS E PRATES, 1996).

No Brasil, alguns traços culturais atuam com maior ênfase nos processos de inovação e mudança. São eles: evitar conflito e a flexibilidade, vista pela face da criatividade.

O traço de procurar evitar conflito estimula a criatividade na busca de soluções engenhosas que possam contornar restrições impostas pelas normas administrativas e técnicas. Com isto, tenta-se ajustar as necessidades objetivas e pragmáticas às situações formalizadas, sem criar muito atrito. Isso cria uma capacidade de flexibilidade e de raciocínio estratégico capazes de vencer obstáculos que se lhe apresentarem. (BARROS e PRATES, 1996).

Para esses autores, nossa confiança neste traço de criatividade é tão forte e predominante que interfere e influencia nosso grau de preocupação com incertezas do futuro. Esperamos as coisas acontecerem para, então, tomarmos uma decisão ou iniciativa. Isto se reflete em nossa postura na organização em face da atividade de manutenção preventiva. Ela é muito pouco exercida, se comparada com a manutenção corretiva. Estamos sempre “correndo atrás” e improvisando e muito pouco “à frente” e se prevenindo.

Quanto à geração de ideias para a mudança nas organizações, é comum observarem-se pessoas com ideias inovadoras, mas, é pouco claro, ou até mesmo inexistente por parte das empresas, o incentivo ao risco inerente à inovação e à proposição de melhorias. As empresas brasileiras têm a maioria de suas práticas gerenciais voltadas para a manutenção do *status quo* e muito poucos processos orientados para a busca de novos ganhos.

Bethlem (1989, p. 250) comenta que “para que seja possível desenvolver essas ideias e operacionalizá-las, é necessário alterar as atitudes, os valores e mesmo as ideologias dos brasileiros. Apesar de estarmos cômnicos das dificuldades envolvidas”.

Em um nível mais estratégico, grande parte das empresas brasileiras tem se concentrado em investimentos de baixo risco ou em seu constante adiamento. Este fator também influencia a estratégia de dividir o mercado entre os “seus” cartelizando-o, ao invés de desenvolvê-lo e ampliá-lo.

Segundo Chu e Wood Jr. (2008), a gestão no Brasil é levemente mais orientada a valores femininos, como cuidado com o próximo, igualdade, bem-estar e qualidade de vida do que masculinos, como agressividade, assertividade, resultados e performance. A orientação para ação e planejamento organizacional é reduzida. O tempo é gerido com ineficiência e a orientação predominante é para o curto prazo.

Da grande distância de poder entre as pessoas derivam os traços do autoritarismo — excesso de respeito e submissão à figura de poder — do desconforto diante de conflitos abertos e da postura de expectador (BARROS e PRATES, 1996).

Ainda de acordo com Chu e Wood Jr. (2008), o Brasil é visto como um país cujos indivíduos e organizações apresentam frequentemente comportamentos cordiais, ou seja, comportamentos permeados pela aparência afetiva, mas não necessariamente sinceros ou profundos.

Verifica-se, assim, a necessidade de se aprofundarem estudos acerca da relação entre a cultura e a aplicação de novas tecnologias em prol da mudança organizacional e de sua inovação.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa teve finalidade descritiva, pois como indica Gil (2009, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. A partir dos objetivos propostos por este trabalho, a abordagem qualitativa foi considerada a mais adequada para a pesquisa, mostrando aspectos subjetivos e atingindo motivações não explícitas e obtidas de maneira espontânea.

Segundo Creswell (2007, p. 186), “a pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa”. Isso inclui o desenvolvimento de descrição de uma pessoa ou de um cenário, análise de dados para identificar temas ou categorias e, finalmente, fazer uma interpretação ou tirar conclusões sobre seu significado, pessoal e teoricamente, mencionando as lições aprendidas e oferecendo mais perguntas a serem feitas. (WOLCOTT, 1994 apud CRESWELL, 2007).

Foi utilizado um estudo de caso na pesquisa proposta. Segundo Yin (2010), o estudo de caso é preferido: no exame dos eventos contemporâneos; quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados; e utiliza múltiplas evidências: observação direta dos eventos estudados, entrevistas com as pessoas envolvidas no evento, registros em arquivos, documentos e artefatos físicos.

A pesquisa foi realizada no Instituto Nacional de Tecnologia - INT. O INT é um Instituto vinculado ao Ministério da Ciência e Tecnologia e realiza serviços de ensaios e calibrações acreditados pela Norma NBR ABNT ISSO/IEC 17025:2005; por serem acreditados, esses ensaios e calibrações têm validade na maior parte do mundo através dos acordos internacionais firmados com o INMETRO. O Instituto também realiza certificação compulsória em atendimento ao Ministério da Saúde, bem como a produtos que ofereçam riscos à saúde, de acordo com Portarias de vários órgãos públicos.

3.1. Tratamento das evidências

Para tratamento das evidências de cunho qualitativo foi escolhida a técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1971), a análise de conteúdo é um método que busca levantar

inferências válidas a partir de um texto, classificando palavras, frases ou mesmo parágrafos em categorias.

Nesta pesquisa, a grade de categorias já estava fechada, tendo sido utilizados “traços” do modelo de sistema de ação cultural brasileiro de Barros e Prates (1996) e a de Tanure (2007).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme descrito, o modelo de Barros e Prates (1996) é composto por quatro grandes subsistemas: o institucional, o pessoal, o dos líderes e o dos liderados. Esses subsistemas apresentam interseções, encontrando-se, ali, traços culturais comuns a ambos. São quatro as interseções: concentração do poder, personalismo, postura de espectador e evitar conflitos. Os subsistemas são articulados por meio de traços culturais especiais que, segundo Barros e Prates (1996), são os responsáveis pela não ruptura do sistema como um todo. Esses traços são: paternalismo, lealdade às pessoas, formalismo e flexibilidade.

De modo geral, as entrevistas revelaram que, por serem as equipes muito pequenas, a proximidade entre os seus membros era muito grande. Havia uma forte interdependência entre os indivíduos do laboratório, e nem todos os traços eram facilmente observáveis.

A concentração de poder nos laboratórios é exercida pela autoridade do responsável pela implantação da Norma e seu guardião em sua manutenção. Essa responsabilidade não é discutida pela equipe; porém, essa concentração de poder é pouco percebida pelo fato da responsabilidade na manutenção da Norma ser pulverizada por todos os membros. Isso leva à necessidade de negociação constante dos responsáveis pelos laboratórios com os membros das equipes. Essa característica se reflete nos demais traços culturais, notadamente na baixa postura de espectador e na baixa evitação de conflito.

O fato de os laboratórios serem acreditados pelo INMETRO proporciona maior visibilidade ao laboratório dentro da instituição e um maior direcionamento dos recursos. Como observado, os gestores dos laboratórios não encaram isso como um privilégio, mas, sim, como uma necessidade para manter a Acreditação.

Todos os entrevistados se posicionaram de forma a afirmar que o gestor não tem mais privilégios ou poder aumentado devido à Acreditação, seja ele financeiro ou administrativo, mas, sim, o laboratório. Há um sentimento comum em tratar o laboratório como uma entidade independente, como se o gestor do laboratório fosse o próprio laboratório. Interessante notar que se referem aos laboratórios na terceira pessoa, demonstrando todo o seu respeito por ele.

No quesito “postura de espectador”, tanto as entrevistas quanto a observação direta revelaram que é de baixa intensidade este traço nos laboratórios. A equipe do laboratório costuma participar das discussões internas e se sente próxima à gerência para isso. São até incentivados a dar ideias e a discutir as novas metodologias. Observou-se nas respostas que, sob a égide da administração pública, há um diferencial quanto ao membro da equipe ser servidor. A pesquisa demonstrou que a baixa intensidade no traço “espectador” dentro do

laboratório fomenta no gestor a estratégia de discutir com a sua equipe as decisões tomadas para o laboratório.

O formalismo, no caso do INT, é personificado no cumprimento total da Norma e é fator preponderante para a manutenção da Acreditação. Portanto, todas as ações tomadas dentro do laboratório são justificadas com o objetivo de garantir a não ocorrência de não conformidades.

A pesquisa demonstrou que o traço “paternalismo” está presente na discricionariedade da alta direção na escolha do gestor do laboratório. Por ser de livre escolha, a direção pode fazer uso de qualquer critério para realizá-lo. Não obstante, foi possível perceber, através do perfil dos entrevistados, que as escolhas recaíram na competência técnica. Isso reflete os valores apregoados pelo fundador da instituição: ética e desenvolvimento científico para o progresso da nação. Em relação ao patriarcalismo, foi possível observar, também, que os gestores dos laboratórios tratam a sua equipe sem uma relação clara “de pai para filho”.

A pesquisa demonstrou que o traço “lealdade às pessoas” surgiu muito forte dentro do grupo. Diferentemente do que afirmam Barros e Prates (1996), segundo os quais, pela própria característica do personalismo, o prestígio de um de seus membros é o principal fator de pertencimento, o que se observou em relação a este traço foi o prestígio de se pertencer ao grupo, no caso ao INT.

Porém, há de se levar em consideração o clima de orgulho que permeia o Instituto com relação aos seus fundadores. Apenas em duas entrevistas com os responsáveis por laboratórios pode-se averiguar algum ressentimento interno entre os laboratórios.

Verificou-se que, no INT, as situações de conflito ou discordâncias nas reuniões nem sempre terminaram em consenso, contrariando a afirmação de Barros e Prates (1996) e tenderam a terminar de modos diversos, demonstrando que esse traço não é muito forte no Instituto.

Nas entrevistas pode-se perceber, ainda, que a flexibilidade, vista pela faceta da adaptabilidade quanto à implantação da Norma no laboratório, obteve bastante aceitação pelas equipes, mesmo com alguma resistência inicial. Mesmo no laboratório que é acreditado, mas que apenas segue as diretrizes da Norma, a flexibilidade foi aceita, seguindo, assim, os valores da própria instituição em buscar sempre a melhoria de seus métodos.

5. CONCLUSÕES

A teia que caracteriza a cultura organizacional no INT pode não se revelar, a não ser mediante um processo longo de observação e análise. Naturalmente, alguns traços culturais como o personalismo e a postura de espectador podem ser de fácil observação. Outros, porém, podem exigir experiências e olhares mais aguçados. No entanto, a compreensão do sistema cultural existente no Instituto é essencial para orientar a ação do gestor do laboratório, evitar frustrações e viabilizar a manutenção bem-sucedida da Norma e de outros projetos.

O foco principal do estudo foram as relações humanas envolvidas no trato diário dentro do laboratório, onde a influência da cultura organizacional pode favorecer ou prejudicar a manutenção da Norma ou a sua implantação, e como essas relações provocam efeitos nos resultados finais. A pesquisa de campo confirmou a importância das relações entre o gestor e a alta direção e entre o gestor e a sua equipe. Todos os empregados são orientados e treinados a prestar serviços com qualidade e atender a todos os requisitos da Norma e a compartilhar a sua manutenção. Porém, não foi possível perceber se existe uma forte integração entre as diversas equipes dos vários laboratórios. Outrossim, foram relatadas desavenças entre algumas equipes, mas, como o processo da Acreditação se faz por ensaio e em laboratórios diferentes, este fato não põe em risco direto a Acreditação do laboratório. Como as observações de campo ficaram restritas aos momentos das entrevistas, não foi possível constatar a realidade dessas relações dentro e fora dos laboratórios.

Os resultados obtidos com a pesquisa permitiram a proposição de um estilo de administração praticado pelo INT. Não foram todos os traços que obtiveram grande relevância no modelo teórico aplicado. O formalismo, representado pelo cumprimento total dos requisitos da Norma é o traço mais marcante e principal ferramenta estratégica para o alcance dos objetivos organizacionais. Esse formalismo se sobrepõe aos relacionamentos pessoais; porém, ao reconhecer que o traço de postura de espectador e de evitação de conflito de sua equipe é muito fraco, o gestor promove discussões aparentemente democráticas e, assim, busca integrar a equipe.

Pode-se descrever esse estilo de administrar com forte concentração de poder no gestor do laboratório, por quem todos os processos devem passar diretamente para verificação de sua conformidade com a Norma. Ele procura confirmar esse poder com uma atitude carismática personalista dividindo a responsabilidade pela manutenção da Norma. Nesta pesquisa destacou-se apenas um gestor, que demonstrou uma relação quase familiar com sua equipe, especialmente baseado nos princípios paternalistas, em que ele cede o que os funcionários pedem, mas, em troca, exige obediência, respeito e cumprimento dos deveres determinados. Todos os gestores dos laboratórios reconhecem ter alta lealdade para com o Instituto e o seu laboratório, por vezes relatando a falta de reconhecimento da sociedade pelas contribuições realizadas. Esta alta lealdade torna o Instituto coeso em direção ao objetivo comum. Grande parte dessa lealdade é devida ao orgulho histórico que o Instituto carrega e às realizações de pessoas notáveis do passado. Há a tendência de o gestor de laboratório mesclar características conservadoras, com uma postura mais criativa, voltada à melhoria contínua, em conformidade com as exigências da Norma.

Com resiliência à política quanto ao ambiente que envolve uma instituição pública, onde dois aspectos se mostram relevantes - a alocação de verbas e a mudança de alta direção - o traço da flexibilidade se mostra imperativo e merecedor de atenção especial, exigindo estratégias pessoais de relacionamentos diversificadas para que se tenha as demandas atendidas.

Estudos em outras instituições voltadas para a pesquisa científica e que mantenham laboratórios acreditados são recomendados para corroborar as conclusões desta pesquisa, contribuir para a compreensão da cultura organizacional e servir de ferramentas estratégicas

para o gestor do laboratório.

Além de realizar o estudo em outras instituições, seria recomendável, também, a aplicação de outras ferramentas analíticas que possam estudar o modelo de gestão dentro de laboratórios regidos pela Norma, para fins de comparação de resultados.

Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa/Portugal: Edições 70, 2010.

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BETHLEM, A. S. **Gerência à brasileira**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

CARVALHO, A. D. **Implementação da Norma NBR ISO/IEC 17025: uma proposta para reduzir o tempo de acreditação**. Dissertação de mestrado, (Sistema de Gestão). Universidade Federal Fluminense (UFF). Niterói, RJ. 2004

CHU, R. A; WOOD Jr, T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública - RAP**, v. 42, n 5, p. 969 - 991, 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEMING, W. E. **A nova economia para a indústria e a educação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. ed. 8. São Paulo: Pioneira, 1989.

FLEURY, M. T. L. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresa**, v. 33, n. 2, p. 26-34, 1993.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

_____. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 1999.

_____. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations**. software of the mind. New York: McGraw-Hill, 2004.

INMETRO < <http://www.inmetro.gov.br/> > Acesso em 10 jun. 10.

MACHADO, H. V. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **Revista de Administração de Empresa**, v. 4, n. 1, art. 12, 2005.

MOLLER, C. **O lado humano da qualidade**: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 1997.

MORGAN, G. **Imagens da organização**: edição executiva. São Paulo: 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. **Revista Eletrônica de Administração – READ**; ed. 44. v.11, n. 2, 2005.

SANTANA, A. B. **Proposta de avaliação dos sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras**. Dissertação de mestrado, (Administração e Desenvolvimento Empresarial), Universidade Estácio de Sá, UNESA, Rio de Janeiro. 2006.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

TANURE, B. **Gestão à brasileira**: somos ou não diferentes? Uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1991

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.