

4 Análise e discussão dos resultados

Considerou-se que a ISO representava um interessante objeto de estudo para a teoria institucional, pois ela é uma organização internacionalmente legitimada, responsável por transformar diversas crenças e valores em regras e normas que se tornam mitos e cerimônias. Todos esses elementos são centrais para os neo-institucionalistas.

Além da legitimidade da organização ISO, este estudo procurou, principalmente, analisar dois elementos aparentemente contraditórios na teoria institucional: eficiência e legitimidade. Para tanto, utilizou-se como referência a percepção de especialistas quanto à eficiência da implementação da norma internacional para sistemas de gestão da qualidade, ISO 9001. Tal qual, ao mesmo tempo em que parece legitimar as organizações que se certificam, é apresentada como um modelo de gestão que se propõe a gerar uma maior eficiência a essas organizações.

Diante disso, para melhor apresentar os resultados desse estudo, inicialmente estabeleceu-se o relacionamento entre as características da organização ISO e da norma ISO 9001, baseadas na pesquisa documental, com a teoria institucional.

A seguir, tendo por base a pesquisa de campo que recolheu a percepção dos especialistas por meio de entrevistas, procedeu-se a análise com vistas a avaliar o quanto a ISO 9001 pode ser considerada uma ferramenta de gestão eficiente à luz da teoria institucional.

Finalmente, foram identificados alguns indícios de um processo de desinstitucionalização da norma ISO 9001.

4.1. A institucionalização da organização

A organização ISO foi criada após a Segunda Grande Guerra mediante um processo interativo entre representantes de 25 países. O objetivo era formar uma organização responsável pela criação e manutenção de padrões internacionais que oferecessem soluções práticas para uma variedade de questões relacionadas ao comércio internacional e à transferência de tecnologia.

Dessa forma, pode-se afirmar que a organização ISO é o resultado de um processo de institucionalização, pois, em conformidade com a teoria institucional, ela é um:

“produto da construção humana e o resultado de ações propostas por indivíduos instrumentalmente guiados pelas próprias forças institucionais por eles interpretadas, sugerindo, portanto, um processo estruturado e ao mesmo tempo estruturante” (VIEIRA e CARVALHO, 2003, p. 13).

Além disso, a ISO também pode ser considerada um regime e, portanto, uma instituição, pois, conforme definido por DiMaggio e Powell (1991a, p.6):

“regimes internacionais são acordos multilaterais, que resultam de e facilitam comportamentos cooperativos, pelos quais os estados regulam suas relações um com o outro sobre questões particulares a uma área. Algumas dessas instituições internacionais são organizações formais; outras, (...) são um conjunto complexo de regras, padrões e agências. Regimes são instituições cuja construção homogeneiza e reproduz expectativas padrões e, ao fazê-lo, estabiliza a ordem internacional”.

A legitimidade internacional da ISO pode ser depreendida pelo crescente número de padrões internacionais publicados (figura 1). Conforme DiMaggio e Powell (1991a), quando os benefícios percebidos de práticas institucionais compensam os custos de transação e as necessidades da sociedade são bem atendidas, a instituição continuará a existir pelo fato de ser legitimada pela sociedade, independente de sua eficiência.

O processo de elaboração e publicação das normas ISO (*international standard*) inicia-se com uma necessidade de padronização apresentada por setores ou grupo de *stakeholders* para uma entidade-membro nacional da ISO. Então, essa necessidade é analisada e discutida por um comitê técnico composto por especialistas dos setores industriais, técnicos e de negócios objeto da padronização e que também pode contar com representantes de agências de governos,

laboratórios de testes, associações de consumidores, organizações não-governamentais e círculos acadêmicos. Após consenso, o resultado é discutido internacionalmente pelos membros da ISO. Uma vez aceita e aprovada a norma é transformada na versão final ISO (*international standard*) e é disponibilizada pela *ISO Web Store* ou pelos membros nacionais da ISO. No caso do Brasil a ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas é responsável pela comercialização e tradução das normas para o português.

Tendo em vista a origem das normas ISO ser baseada em demandas da sociedade e o seu processo de construção envolver especialistas, usuários e outras partes interessadas, além de sua abrangência internacional, faz com que essas publicações sejam tidas como certas (*take-for-granted*), disseminadas por meio de certificações de organizações, produtos, e serviços.

Esse processo representativo mitiga dois aspectos negativos de ambientes politicamente construídos, pois

“os tomadores de decisões políticas freqüentemente não experimentam, diretamente, as conseqüências das suas ações; e, decisões políticas são aplicadas em geral para todas as classes de organizações, portanto, tornando tais decisões menos adaptativas e menos flexíveis” (PFEFFER e SALANCIK, 1978, apud DIMAGGIO e POWELL, 1991b, p.67).

Ao se fazer referência às idéias institucionais de Meyer e Rowan (1977), pode-se entender a ISO como uma organização legitimada, responsável por formalizar valores em mitos e cerimônias, reforçados e expressos formalmente por meio de normas e práticas que publica.

Dessa forma, é interessante notar, que ao mesmo tempo em que é uma instituição, a ISO contribui para o processo de institucionalização das organizações e ambientes, na medida em que é responsável pela criação de padrões internacionais, que conforme a definição de institucionalismo são “padrões sociais integrados, ordenados e estáveis a partir de atividades instáveis, precariamente organizadas e estritamente técnicas” (BROOM e SELZNICK, 1955, apud SELZNICK, 1996, p. 271).

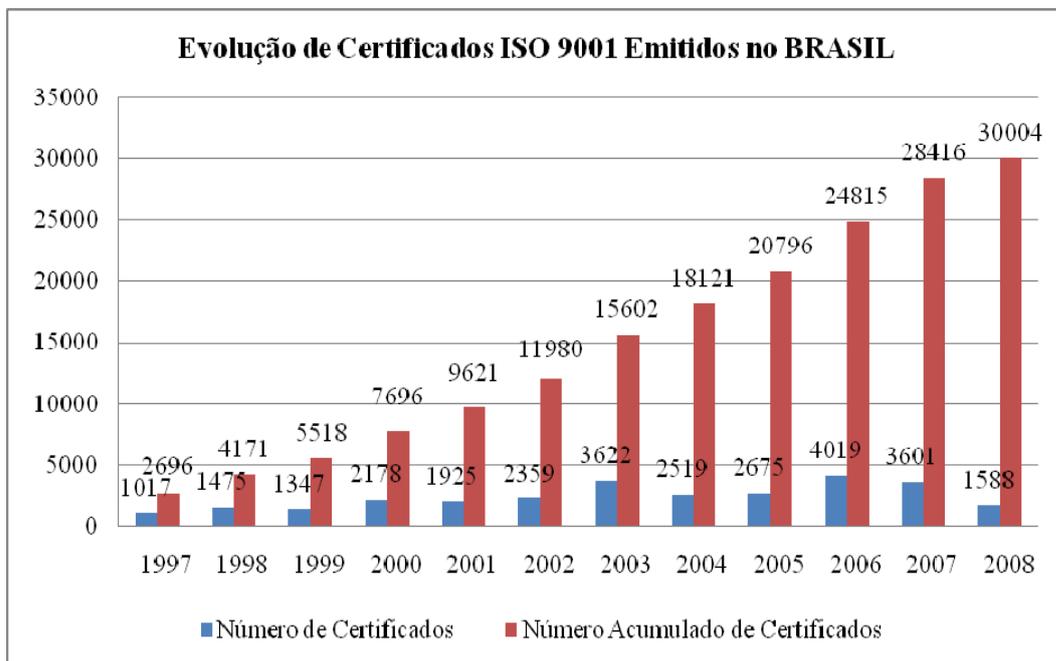
4.2. A institucionalização da ISO 9001

Acompanhando as demandas do mercado e da sociedade, a partir da década de 80 a ISO começou a desenvolver normas de sistemas de gestão, inicialmente de qualidade, e não apenas normas técnicas específicas. A expressiva aceitação e disseminação da ISO 9001 no mercado sugerem um processo em que “os valores substituem os fatores técnicos na determinação das tarefas organizativas” (CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 1999, p.1), afinal essa norma foca o sistema de gestão das organizações e não o processo produtivo, o que está alinhado com a opinião de Meyer e Rowan (1977, p.345) que reconhecem que a sociedade pós-industrial é “dominada por organizações racionais, mais do que por forças de produção”.

Além disso, conforme Zucker (1991) argumentou, o institucionalismo pode ser entendido como um processo de institucionalização, como uma variável e como aparente. No caso da ISO 9001, ela pode ser vista como um processo, pelo fato de que foi construída e é transmitida e mantida de fato como uma realidade social. Também pode ser considerada como uma variável na medida em que seu entendimento é repetido por diversos atores. E, finalmente, pode ser julgada aparente em função de que a ISO 9001 está em constante discussão, atualização e implementação, o que torna as ações parte do mundo exterior, devido à reconstrução da sua compreensão pelo entendimento intersubjetivo dos seus interessados. Dessa forma pode-se considerar a ISO uma prática institucionalizada.

Nessa perspectiva, também se pode relacionar a ISO 9000 ao processo de institucionalização descrito por Machado-da-Silva et al (2003). Inicialmente, ações de gestão da qualidade foram formalizadas em requisitos, posteriormente transmitidos ao longo do tempo, tornaram-se objetivos e, finalmente, adquiriram um caráter normativo. Diante disso e com base na teoria institucional, pode-se inferir que a ISO 9000 é um conjunto de crenças e conhecimentos voltados para sistemas de gestão da qualidade, construído, institucionalizado e legitimado pela sociedade.

Além disso, conforme a abordagem neo-institucional, a crescente demanda pela certificação ISO 9000 nas organizações (figura 10) pode ser explicada tanto pelo fato de que o “desejo por regras institucionais cresce, pois elas mantêm as aparências e validam a organização, aumentando a sua probabilidade de sobrevivência” (MEYER e ROWAN, 1977) quanto pelo fato de que as práticas institucionalizadas são consideradas como “relativamente estáveis, duradouras, reproduzíveis e sustentáveis por um longo período sem contínuas justificativas” (ZUCKER, 1987, apud OLIVER, 1992, p.581).



Fonte: Disponível em: http://200.20.212.34/cb25i/dados_estat.asp?Chamador=CB25 Acesso em 06/09/2008

Figura 10 – Evolução de certificados ISO 9001 emitidos no Brasil

Nas entrevistas realizadas, ficaram evidentes essas características do processo de institucionalização da ISO 9001. O entrevistado 1 ressalta a importância da sociedade no processo de institucionalização:

“essas normas vão sendo criadas por pessoas que vão juntando as melhores práticas, daí junta-se em volta os acreditadores, e aí fica uma coisa que acaba que a sociedade toda acaba acreditando que aquilo ali é uma coisa que é bacana, que é legal, que se você tiver aquilo você vai estar tendo uma melhor empresa. (...) Então, a sociedade acreditou, então já era, agora não tem jeito. Vai virar uma coisa obrigatória, mas ainda acho que é por conta de ser uma questão de acreditar mesmo da sociedade e aí a exigência vai ficando maior”.

Já o entrevistado 9 explica que o processo de transmissão da ISO 9000, até se tornar uma norma: “é uma cadeia, uma grande organização pede (para outra), que exige dos seus fornecedores, que exigem dos seus ... e aí vai se tornando uma obrigação”.

O ISO 9001 como variável (ZUCKER, 1991) da ISO 9000 foi identificado no depoimento do entrevistado 14, que aponta a alteração de valor dessa norma para a sociedade:

“num primeiro momento, no começo, eu acho que (as organizações se certificavam) mais para tentar ter um diferencial. Isso foi um diferencial num determinado momento, depois passou a ser meio que exigência de mercado em algumas questões, em alguns contratos, depois passou ... e eu acho que como é hoje ... eu acho que é meio que assim: -Pô cara, você não tem ISO?, eu acho que hoje parece que é meio, o mínimo, dependendo do ramo de trabalho que o cara atua”.

Além disso, o entrevistado 14 também tece considerações a respeito da aparência, da crença em torno da ISO 9000: “uma grande parte dos consumidores têm uma visão errada em relação à ISO 9001”, a qual é reforçada pelo entrevistado 2: “algumas pessoas ainda têm aquele conceito errado de achar que ISO 9000 significa produto isento de defeito” e pelo entrevistado 12: “a sociedade ainda não conhece em grande escala, (...) infelizmente, a maior parte não sabe o que é que é a ISO 9000”.

No caso do aumento da possibilidade de sobrevivência das organizações que se adequam às práticas institucionais, o entrevistado 13 discorre:

“no início do processo sim, as empresas que eram certificadas, eram as que realmente iam sobreviver no mercado, que era vital para o processo a certificação, que a exigência do próprio mercado consumidor (...) era uma tendência muito forte, mas eu vejo que no médio prazo, isso aí vai deixar de ser um diferencial”.

Outro elemento importante na abordagem neo-institucional é o crescimento de práticas e sua incorporação, que leva à formação e expansão de organizações formais, característica muito presente nas sociedades modernas (MEYER e ROWAN, 1977). Essas novas organizações podem ser entendidas como regras culturais, que se integram a um sistema mais amplo, nesse caso o sistema de certificações, mediante o compartilhamento de significados coletivos e do valor dado a entidades e atividades específicas (MACHADO-DA-SILVA et al, 2003).

Esse aspecto se relaciona com a ISO 9000, pois se pode considerar que ela é mais uma norma internacional, cuja institucionalização levou ao surgimento de outras organizações como os organismos de certificação credenciados (OCC's), consultorias especializadas e organizações de treinamento.

Em relação aos sistemas de relacionamentos, Scott e Meyer (1991, p.108) afirmam que eles “são cada vez mais organizados em níveis mais amplos e vastos de tal forma que organizações locais são conectadas a hierarquias não-locais e verticais, assim como a sistemas horizontais no nível da comunidade”. No caso da ISO 9001, no que diz respeito às hierarquias não-locais e verticais, há uma rede de relacionamentos entre as diversas organizações do sistema de certificação ISO 9001. Como exemplo, os diversos organismos de certificação credenciados - OCC's que atuam no Brasil devem seguir as regras disseminadas pelo Instituto Nacional de Metrologia - INMETRO e que são definidas pelo Comitê de Desenvolvimento de Políticas sobre Avaliações de Conformidade - CASCO. No caso dos relacionamentos locais, pode-se citar o relacionamento das OCC's com as organizações contratantes, instituições de treinamento e ensino locais, entre outros. Essas instituições, também se relacionam hierárquica e horizontalmente com outras redes de relacionamentos. Assim como a própria OCC que pode pertencer a uma multinacional, holding, entre outros.

Com essa estrutura, garante-se que a ISO 9000 tenha:

- Uma estrutura de governança para manter a atualização e aplicabilidade da norma;
- Uma estrutura de treinamento e disseminação da norma para o nivelamento dos conceitos e entendimentos dos seus requisitos; e,
- Uma estrutura de avaliação de conformidade independente para a certificação das organizações.

4.3. A legitimidade da ISO 9001

Como se pode apreender, a ISO 9001 é uma norma internacionalmente legitimada. Essa condição parece ser compatível com a visão dos neo-institucionalistas. Segundo esses teóricos, as organizações buscam sua implementação para garantir sua atuação sobre objetivos coletivamente importantes, aumentando, conforme Meyer e Rowan (1977, p.340), “a sua legitimidade e as suas perspectivas de sobrevivência, independente da imediata eficiência das práticas e procedimentos adquiridos”.

A legitimidade da ISO 9000 foi um elemento bastante presente nas entrevistas realizadas, conforme se pode perceber em diversos depoimentos:

“Você fazer a manutenção, seria você estar mostrando para o teu cliente, pra sociedade que de fato você pode melhorar” (entrevistado 2);

“O próprio consumidor, a gente como consumidor, quando a gente vê um selinho ISO 9000: - Opa, eu sei que se der um problema eu posso reclamar!” (entrevistado 8);

“Na hora de um cliente consumir o teu produto, ele vai ver um que está lá na embalagem - ISO 9001 - mesmo sem entender muito aquilo, ele sabe ... o cliente sabe que aquilo é qualidade. (...) O diferencial não está existindo mais, porque todo mundo está com certificado. (...) Devido a ser a tendência mundial de todo mundo ter ISO, faria que elas (empresas) não largassem, deixassem de mão (a ISO 9001)” (entrevistado 9);

“O produto do cara não necessariamente é melhor do que o do concorrente porque ele tem ISO 9001 e o concorrente não tem, mas eu acho que o consumidor tem essa visão: – Ah não, eu vou comprar da empresa tal porque ela tem ISO 9001, é selo da qualidade” (entrevistado 14); e

“O mercado, ele vê é uma empresa certificada, eles falam: - Caraca, é uma empresa certificada!” (entrevistado 15).

Além da ISO 9001 ser legitimada, segundo os neo-institucionalistas (MEYER e ROWAN, 1977; DIMAGGIO e POWELL, 1991b; OLIVER, 1991) o ambiente também pode influenciar a pressão pela adoção de uma prática institucional: ambientes instáveis, quantidade de concorrentes, maturidade da indústria e grau de incerteza do segmento e de regulamentação do setor em que atua. Apesar de ter sido constatado que a certificação ISO 9000 é adotada principalmente por exigência de mercado, conforme é explorado em O Processo de Isomorfismo pela ISO 9001 (seção 4.3), a instabilidade do ambiente exerce

certa influência sobre as organizações, conforme identificado em algumas entrevistas:

“Ambiente assim, mais tumultuado, mais instável, a questão é que para essas empresas a certificação pode se tornar um diferencial” (entrevistado 4);

“É exatamente nessa instabilidade, seja do mercado externo ou interno, que eles buscam se estruturar para ter o diferencial” (entrevistado8); e,

“Eu acho que o ambiente mais acalorado, de mais disputa, eu acho que acaba levando o cara a buscar algum diferencial, ou fazer o que todo mundo já fez. Porque se todo mundo já tem isso, então eu tenho que ter também. Se metade já tem, pô eu vou entrar logo no bolo antes que eu seja o último a não ter” (entrevistado14).

4.4. A eficiência da ISO 9001

A ISO 9001 pode ser abordada quanto aos: efeitos causados pela mudança; possíveis ganhos para toda a organização; e, benefícios obtidos pela legitimação, cuja ausência poderia incorrer em custos reais (MEYER e ROWAN, 1977; DIMAGGIO e POWELL, 1991a). Na própria ISO 9001 encontra-se a afirmação de que ela “está focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade em atender aos requisitos dos clientes” (ABNT NBR ISO 9001:2000, p. 3).

Para se analisar o possível ganho de eficiência proporcionado pela ISO 9001, explorou-se as percepções dos especialistas quanto a se os benefícios citados pelos neo-institucionalistas: aumento do prestígio; maior estabilidade; maior aceitação e apoio social; maior comprometimento da sua força de trabalho; maior facilidade no acesso aos recursos; maior atratividade para futuros profissionais; redução dos questionamentos quanto às decisões tomadas; maior flexibilidade para adaptação contínua ao crescimento de novas contingências; e, maior poder para alterar ou controlar o ambiente de acordo com seus objetivos (MEYER e ROWAN, 1977; DIMAGGIO e POWELL, 1991b; OLIVER, 1991), eram conquistados com a implementação da ISO 9001. Os depoimentos foram relacionados aos benefícios conforme segue:

- Aumento de prestígio:

“Se você conseguir associar a ISO que o teu produto está bom, garantir o bom atendimento, você consegue ter uma boa imagem na sociedade, eu vejo dessa maneira.” (entrevistado 2);

“Como (a organização) se relaciona (com seus diversos *stakeholders*) isso vai dar mais prestígio. Não é o fato de ter a ISO.” (entrevistado 3);

“Não seria questão de prestígio, deixou de ser um diferencial para ser uma exigência de algumas áreas do mercado.” (entrevistado 7);

“A imagem está diretamente associada ao que (a organização) mostra. Então, quando ela diz: - Eu tenho, eu consegui uma certificação! Ela registrou uma competência.” (entrevistado 8); e

“Hoje é tão fácil obter o selo ISO 9000, que perdeu um pouco (do prestígio)” (entrevistado 12).

- Maior estabilidade:

“Hoje está havendo um momento de crise mundial, global, uma ISO 9000 não significa que você vai se safar ou vai ter um êxito maior ou melhor do que uma empresa que não tenha. (entrevistado 2); e

“Se ela tem a 9000, com certeza ela é organizada, se ela não tem a 9000 ela precisa ser uma empresa com um controle muito grande porque o natural é que a 9000 seja mais organizada sim que o esperado” (entrevistado 8).

- Maior aceitação e apoio social:

“A sociedade pensa: -Ah, tem ISO 9000 é que é o melhor do universo. (...) Isso é muito da percepção da sociedade mesmo.” (entrevistado 3);

“Apoio social não. Eu acho que tem outras certificações que dão suporte a isso, mas apoio social, não.” (entrevistado 5);

“A sociedade em si não repara nisso não.” (entrevistado 6); e

“Você entra no cumprimento legal daquele serviço ou daquela indústria que você atua. Então, minimamente, você está declarando que cumpre requisitos de governo e isso é bem visto (pela sociedade).” (entrevistado 8).

- Maior comprometimento da sua força de trabalho. Nesse caso, foram identificadas opiniões divergentes, onde alguns acreditam que a ISO 9001 traz um maior comprometimento das pessoas, enquanto que outros atribuem o comprometimento à cultura da organização e outros argumentam que o compromisso depende do grau de consciência que a força de trabalho:

“A pessoa que está vendo dentro daquela empresa onde ela trabalha, existe aquele movimento para estar padronizando, visando melhorar o ambiente de trabalho, eu acho que isso já acende alguma luz na pessoa.” (entrevistado 2);

“A ISO por si só não traz comprometimento, isso está intimamente ligado à cultura da empresa.” (entrevistado 4);

“Não há maior comprometimento, né, mas assim, existe mais esclarecimento para a força de trabalho.” (entrevistado 6);

“Se todo mundo estiver com essa consciência da importância e da significância (da certificação), com certeza tem um maior comprometimento.” (entrevistado 8);

“As experiências que eu tenho mostra que demora, mas se consegue.” (entrevistado 9);

“Em algumas empresas tem. Minoria, infelizmente é minoria.” (entrevistado 11); e

“Às vezes o cara passa a conhecer pontos que ele não conhecia. Não sei se necessariamente ele passa a ter um maior comprometimento, acho que isso é indiferente para o trabalhador.” (entrevistado 14).

- Maior facilidade no acesso aos recursos:

“Não, depende muito até do porte da organização.” (entrevistado 5);

“A empresa se certifica e ela passa a ter que exigir uma certa qualificação dos seus fornecedores. Isso, ao invés de facilitar, dificulta um pouco a seleção desses fornecedores dela.” (entrevistado 7);

“Na política comercial que ela vai estabelecer, (...) principalmente se você tiver fornecedores fora do Brasil, fornecedores internacionais, a própria ISO exige que você tenha (essa política comercial) muito bem declarada, então facilita essa relação (com fornecedores) sim.” (entrevistado 8); e,

“Não, eu acho que isso depende muito do momento em que a empresa está vivendo, se a empresa estiver num momento positivo, até pensando no mercado financeiro.” (entrevistado 15).

- Maior atratividade para futuros profissionais:

“Pelo menos o que eu acompanho de leituras e tudo mais, eu nunca vi declarado por ninguém que isso (a certificação ISO 9001) seja algum tipo de diferencial (para quem procura emprego).” (entrevistado 4);

“Se você puder escolher, você escolheria uma empresa que tem certificação, você está num ambiente mais calmo, mais controlado.” (entrevistado 8);

“Se a pessoa vai trabalhar numa área de gestão, estratégia, eu percebo que ela pode tender mais para uma empresas de ISO 9001. Alguém mais operacional acho que isso não vai fazer diferença.” (entrevistado 9); e,

“Do jeito (que) a guerra do emprego está, o que se quer é o emprego, eu não acho que é um diferencial não.” (entrevistado 12).

- Redução dos questionamentos quanto às decisões tomadas

“A partir do momento que você vai aumentando o grau de conhecimento da força de trabalho, dos gestores, sobre o que de fato a ISO pede, então isso aí começa a contrabalancear (reduz os questionamentos).” (entrevistado 4);

“Quando você faz alguma coisa que é da norma, você gera um pouco mais de burocracia e gera mais questionamento.” (entrevistado 6);

“De forma alguma, acho que ela vai questionar, às vezes até mais, pegar na norma para ver se é aquilo mesmo, se a norma exige aquilo mesmo.” (entrevistado 7);

“Eles questionam muito mais. Inclusive, no início, eles usam muito essa expressão: - Eu estou fazendo esse controle porque a ISO 9000 quer. E depois eles passam a ver que não é ISO 9000 que quer. É o modelo de gestão implementado, é a importância da informação para eles.” (entrevistado 8); e,

“Facilita (a redução de questionamentos) porque se toma decisão, se fala: - O auditor pode questionar isso, então a decisão se torna mais fácil de ser tomada. Questionam menos.” (entrevistado 9)

“Eu acho que não muda o questionamento das pessoas.” (entrevistado 10);

“Isso é uma das coisas que fazem até as pessoas ficarem com raiva da ISO. Porque quando a empresa vem: - Ah, isso é a ISO que exige, por isso que eu quero que você faça, então tem que fazer, porque a ISO exige, é usada como desculpa para muita coisa. Então eu acho que realmente serve para pressão mesmo.” (entrevistado 12);

“Eu acho que parte da força de trabalho engole. Tem que fazer, exigência normativa e vamos implementar, mesmo que não sirva para nada. Acontece!” (entrevistado 14); e,

“(Reduz) se você tiver um procedimento fala: - Não, mas está no procedimento, porque senão a gente perde a certificação! O cara faz em dois segundo.” (entrevistado 15).

- Maior flexibilidade para adaptação contínua ao crescimento de novas contingências:

“(A organização) fica mais flexível realmente para a entrada de algo novo, até uma mudança de norma, uma mudança de mercado. Ela se adaptou ali, pode se adaptar em outra situação também.” (entrevistado 6);

“Como ela é usada de uma forma, muitas vezes, incorreta, ela pode passar o processo contrário, ela sofre um certo engessamento.” (entrevistado 7); e,

“Eu acho que sim, porque se você conseguiu colocar a norma ISO 9001, você mudou muita coisa dentro da empresa, então eu acho que para você se adaptar para outras normas ou para outras coisas é mais fácil.” (entrevistado 10).

- Maior poder para alterar ou controlar o ambiente de acordo com seus objetivos:

“Eu acho que essa influência vai muito do porte da organização, do impacto que ela traz naquele mercado. (...) Não é porque eu sou ISO 9000, que o outro vai me respeitar nesse sentido.” (entrevistado 5); e,

“Quando (a organização) começa a ter essa política mais clara do que ele precisa. Ele termina desencadeando o que? Eu também quero ter um fornecedor que tenha um maior controle, eu também quero ter um fornecedor mais confiável. Então eu já estou influenciando naquele segmento. Minha relação com os clientes, ela passa a ser mais transparente, então eu também estou influenciando, estou abrindo a organização para os clientes, influenciando, relações com o governo, órgão de classe.” (entrevistado 8).

Outra forma de análise da eficiência da ISO 9000 na prática foi por meio da percepção dos especialistas quanto à incorporação dos princípios utilizados como base para a elaboração dessa norma. Com isso, esses princípios foram relacionados aos depoimentos colhidos, conforme segue:

- Foco no cliente: os requisitos dos clientes são entendidos, atendidos e superados:

“Muitas vezes o próprio cliente não sabe o que quer.” (entrevistado 2)

“A gente já sabia das mudanças, mas ficava na nossa. Até o momento que chegou alguém (do cliente) e falou assim: - Olha, o contrato prevê que se você não estiver adequado vai tomar uma multa de x%. Aí a gente começava a correr atrás.” (entrevistados 6);

“Eu acho que não, eu acho que tem aquele momento pontual de você se preocupar com o foco no cliente, mas eu acho que isso, com o tempo vai se perdendo, vai voltando ao que era antes e quando chega perto de uma nova auditoria, uma nova manutenção, se tem essa nova preocupação, tem essa volta e isso vai e volta.” (entrevistado 9);

“A norma, eu acho que ela pede, de certa forma, o mínimo que se tem que ter para atender o cliente, então acho que isso não leva a ter um aumento na melhoria do atendimento.” (entrevistado 12);

“Na verdade, requisito do cliente é um item que você tem que cumprir em qualquer situação, independente da ISO 9000 ou não.” (entrevistado 15); e,

“Para mim isso daí (superar expectativas do cliente) acaba morrendo no caminho. A superação não rola.” (entrevistado 15).

- Liderança: todos estão envolvidos no propósito de atingir os objetivos da organização:

“Empresas que estão visando somente certificação, ela (a liderança) vai aparecer CASCO e porque, vamos colocar assim, é obrigatório aparecer a liderança, a direção, mas ela vai ter um papel muito mais de ditar as regras do que de fato estar indo lá e liderando, trazendo as pessoas junto com elas.” (entrevistado 2);

“A gente sempre vai ter aquele gestor, que é aquele que é mais comprometido e aquele que faz o arroz-com-feijão, mas de certa forma vai estar.” (entrevistado 4); e,

“Eu acho que se a Alta Direção se envolveu, os funcionários também vão se envolver.” (entrevistado 10).

- Envolvimento das pessoas: as habilidades são usadas para o benefício da organização

“Acho que sim, porque você tem que fazer o mapeamento de competências, você tem que se aproveitar melhor, cada perfil de funcionário num determinado setor, que também é um requisito normativo.” (entrevistado 9);

“Ah, nunca vi isso, eu nunca vi.” (entrevistado 10)

“O (requisito) 6.2 (recursos humanos), ele tem que ser bem melhor estruturado, tem que ser muito mais claro, tem que ter mais exigências, então, normalmente o que a gente vê é uma embromação para encaixar as pessoas dentro do perfil que se coloca. (...) Há uma confusão entre competência, treinamento e habilidade. A norma não explicita isso muito bem.” (entrevistado 12); e,

“Isso pode até acontecer com um grupo pequeno de pessoas, mas não no sentido de organização.” (entrevistado 15).

- Abordagem de processo: as atividades e recursos relacionados são gerenciados como um processo:

“Na experiência que eu tive, as grandes empresas procuravam essa visão por processos, nas pequenas e médias, não, era uma visão mais gerencial.” (entrevistado 9);

“Se ela (empresa) tem esse objetivo, de buscar na norma justamente, focar os processos, ela consegue.” (entrevistado 11); e,

“As duas (empresas) que eu conheço, pode ser até bem ineficaz, mas elas tentam.” (entrevistado 15).

- Abordagem sistêmica: os processos são gerenciados como um sistema, onde todos eles se inter-relacionam:

“Essa visão de inter-relação é muito complexa, não é fácil de achar não. (risos)” (entrevistado 5)

“A ISO traz, mas é um dos pontos mais difíceis. Se eu conseguisse enxergar todos os meus processos inter-relacionados é um passinho para a melhoria. Então, como a maioria ainda pensa na caixinha, na zona de conforto das pessoas, é difícil. (...) Essa visão como um todo poucas empresas têm. Independe da ISO, mais da cultura, a nossa cultura.” (entrevistado 8);

“Hoje, até o próprio mercado vem tentando fazer mais com que você deixe ver o negócio estanque e passe a ter uma visão maior, sistêmica da coisa. (...) Na verdade, eu acho que isso não tem nada a ver com a parte da ISO de gestão nem nada, acho que isso seria uma própria tendência natural do o que está se levando no dia-a-dia.” (entrevistada 15).

- Melhoria contínua: esse é o objetivo permanente da organização:

“Tem um corre-corre, numa virada de certificação, numa auditoria, mas no momento. Mas ela (organização) fica ali meio que parada, não tem aquela continuidade, aquela coisa, vou melhorar sempre. Melhoria continua é uma palavra meio ilusão.” (entrevistado 6);

“Infelizmente, ainda não. A melhoria contínua, vamos dizer assim, é um dos elementos menos, se é que a gente pode dizer isso, menos trabalhado. (...) Primeiro vem aquela questão do investimento no sentido financeiro somente, mas eu tenho que sair da minha zona de conforto para que eu melhore, (...) e sair do quadradinho, da caixinha, é difícil.” (entrevistado 8); e,

“Isso (a melhoria contínua) acaba acontecendo, mesmo que numa velocidade pequena, (...) mas eu acho que melhora bem menos do que poderia.” (entrevistado 12).

- Abordagem factual para tomada de decisões: as decisões são baseadas em análises de dados e informações:

“A ISO poderia ajudar, porque você vai estruturar as suas evidências, as suas informações, os seus dados, vai fazer as análises. Ela ajuda nesse sentido, mas o trabalho que você faz com essas informações, aí independe da ISO.” (entrevistado 3);

“Acho que ela (ISO 9001) começa a estimular essas pessoas a medir.” (entrevistado 5);

“A norma exige que você tenha monitoramento, então você tem indicadores. A partir disso, eu acho que a gestão, ela fica mais embasada em dados, análise de dados.” (entrevistado 7); e,

“Também acontece que a Alta Direção toma decisões sem olhar os números que o sistema gera, muitas vezes, os indicadores não são acompanhados como devem, nem por quem é diretamente responsável por acompanhar e nem pela alta direção. Acaba sendo aquelas RACs (reuniões de análise crítica) uma vez a cada seis meses, que o pessoal olha aquilo com saco-cheio de olhar aquela cacetada de indicadores.” (entrevistado 12).

- Benefício mútuo nas relações com os fornecedores: devido à interdependência, há uma busca por benefícios mútuos com os fornecedores:

“Sim, porque você fala a mesma linguagem, ou você tenta falar a mesma linguagem.” (entrevistado 5);

“Ele mantinha um bom relacionamento, mas não tinha aquela questão da parceria. Isso nunca existiu, nunca vi.” (entrevistado 6);

“Você pode gerar (a parceria) em alguns casos, quando o seu fornecedor também é certificado, também tem o comprometimento com a certificação, você pode ter alguma possibilidade de uma parceria.” (entrevistado 7);

“Ah, isso sim, (...) eu acho até que elas ajudam muito a puxar o fornecedor, porque elas são levadas a exigir, mesmo aquelas que não têm muito poder de barganha.” (entrevistado 12);

“Não por causa da certificação, eu acho que isso é uma coisa que vem acontecendo pela necessidade de você otimizar cada vez mais os seus custos, então quando você compra, você quer ver a melhor forma de você adquirir aquele produto. Então você acaba estabelecendo uma relação de parceria independente de ser certificado ou não.” (entrevistado 14).

Em ambas as análises quanto à eficiência da ISO 9001 nas organizações ficou bastante claro nos depoimentos, a divergência de opiniões entre os especialistas. Em análise mais detalhada das entrevistas, ficou evidente que aqueles que concordavam com os benefícios e ganhos de eficiência da organização com a certificação baseavam suas respostas no entendimento da ISO 9001, pois eram respostas caracterizadas por “a ISO...”, “a norma...”. Os entrevistados que apresentaram restrições quanto à eficiência da norma ISO 9001 baseavam-se em sua experiência vivida, pois eram respostas caracterizadas por “na organização...”, “pelo que tenho visto...”. O entrevistado 11 resume muito bem essa diferença de enfoque nas respostas:

“é uma pequena minoria que realmente pega e tira o melhor da norma. A norma é boa, a norma não é ruim, a norma tem benefícios, mas como eu te falei, tem que ter o comprometimento, primeiro o dono da bola tem que querer jogar. (...) Quem levou a sério, que fazem a coisa acontecer, estão trabalhando e estão vendo realmente os seus ganhos, agora aquelas que querem realmente só o certificado na parede, vão continuar com tudo emperrado”.

Dessa forma, foi percebido que a eficiência da norma para as organizações está diretamente relacionada ao comprometimento e competência das organizações na adoção da ISO 9001 e não na norma em si, conforme ressaltado pelo entrevistado 3: “não é garantia de sucesso para a organização ter a ISO 9000, mas ela pode obter muito sucesso sabendo usar” e pelo entrevistado 4: “ainda que você tenha um sistema de gestão implementado, não garante que o produto tenha sucesso”.

Além disso, verificou-se com os especialistas, o que era comum no mercado, e a maioria das respostas era: “as empresas, de um modo geral, querem a certificação, elas fazem o mínimo necessário” (entrevistado 3); “sistemas maduros são mais difíceis de serem identificados, pelo menos na minha experiência pessoal” (entrevistado 5); “ele (alta direção) quer certificado, ele não quer benefícios” (entrevistado 6); e, “se o sistema (de gestão da qualidade) é implementado como deve ser e se elas (as empresas) tiram todo o proveito que poderiam tirar, acho que são muitas poucas” (entrevistado 12).

Essa contradição da maioria das organizações se certificarem, mas não aproveitarem o máximo que poderiam obter de benefícios, foi bastante explorado nas entrevistas. Tanto as possíveis causas identificadas pelos especialistas, como a possibilidade de organizações se certificarem sem terem um sistema de gestão eficiente, são apresentadas na seção 4.4 onde se aborda o processo de desinstitucionalização.

Outro elemento da teoria institucional abordado, além da legitimidade, foi quanto à utilização de práticas institucionais para evitar avaliações de conformidade, que no caso da ISO 9000, também pode ser associado aos custos de transação (DIMAGGIO e POWELL, 1991a), os entrevistados reconhecem que a certificação propicia um ganho quanto à:

- Gestão de fornecedores:

“é mais simples em termos de seleção de fornecedores, você já ter uma empresa certificada, que teoricamente ela está habilitada a fornecer aquilo que você está contratando” (entrevistado 3), ou

“quando eu exijo que você tenha certificação ISO 9000 é porque eu não quero ficar te cobrando de coisas que para mim são básicas, que estão dentro da minha veia, são os meus valores organizacionais primordiais. (...) Eu acho que na relação cliente-fornecedor é como se a ISO 9000 em alguns aspectos bastasse. (...) Eu realmente não preciso fazer outros questionamentos para poder manter aquele fornecedor no meu cadastro.” (entrevistado 5);

- Avaliações por órgãos governamentais:

“para fiscalizações, para as autoridades regulamentadoras, que trabalham com fiscalizações, quando chegam em uma empresa que tem ISO 9000, eles já chegam um pouco mais mansos, porque já sabem que não é um empresa que deve ser assim, tão bagunçada, ou que eles possam encontrar muita coisa” (entrevistado 12); e

- Avaliações de clientes:

“já que eu vou ser auditado, então eu já vou com a minha certificação e acho que dá menos trabalho, pelo menos eu sofro uma auditoria por ano só, não tenho que ficar a todo momento recebendo fornecedor, recebendo cliente aqui para auditar” (entrevistado 12).

4.5.

O processo de isomorfismo pela ISO 9001

Segundo a teoria neo-institucional, por ser uma prática internacionalmente institucionalizada, espera-se que a implementação da ISO 9001 leve as organizações que se certificam a se assemelharem. No entanto, essa própria norma, afirma que “não é intenção desta Norma (ISO 9001) impor uniformidade na estrutura de sistemas de gestão da qualidade ou uniformidade da documentação” (ABNT NBR ISO 9001:2000, p. 1). Essa contradição entre isomorfismo e o que prega a ISO 9001 é analisada a seguir.

Alinhado ao argumento de DiMaggio e Powell (1991b) e Machado-da-Silva et al (2003), o isomorfismo coercitivo ocorre por meio da pressão exercida pelas grandes organizações ou entidades governamentais ao exigirem a certificação a seus fornecedores como requisito contratual. No caso da ISO 9001, em seu estudo Boiral (2003, p.720) cita Anderson (1999) e Simmons e White (1999) que afirmam que essa norma tem “crescentemente, representado um imperativo comercial que é difícil para as organizações evitarem se colocar em risco a lealdade dos clientes e o acesso aos mercados”. Corroborando com Boiral (2003), este estudo identificou o isomorfismo coercitivo como o principal mecanismo de isomorfismo da ISO 9000 por meio de critérios de seleção de fornecedores,

exigências contratuais nacionais e internacionais e processos licitatórios, conforme alguns depoimentos:

“Eu acho, principalmente, praticamente, 100% porque é um pedido do mercado.” (entrevistado 1);

“No Brasil, eu diria que ainda é para os grandes clientes. (...) Se tiver um cliente grande como, sei lá, as maiores daqui (Brasil), empresas de petróleo que elas colocam, olha, tem que ser certificado, quem trabalha atendendo vai certificar, não tem para onde correr, é fato. Ah, quem deseja exportar também vai se certificar. Então eu acho que os clientes impõem.” (entrevistado 2);

“Eu lidava com clientes, os quais nos seus anexos contratuais faziam exigência de certificação com relação à pontuação da empresa no processo licitatório, então existia uma exigência de mercado.” (entrevistado 5);

“Tem empresas que buscam porque querem excelência, mas tem muita que está correndo atrás por exigência mesmo da colocação no mercado, ou você tem ou você está fora. (...) Simplesmente porque a prefeitura, na época, exigiu” (entrevistado 6);

“Eu já escutei várias pessoas querendo certificar ISO, a empresa ISO, para entrar dentro da ‘grande empresa de energia’, porque a ‘grande empresa de energia’ só aceita algum cadastro de alguma empresa que seja certificada pela ISO.” (entrevistado 10);

“Poder participar de concorrências, principalmente, públicas.” (entrevistado 12); e,

“Processos de licitação que eu vejo e exigências dos mercados internacionais.” (entrevistado 13).

O isomorfismo normativo também está bastante presente na certificação ISO 9000, no processo de seleção de profissionais, onde os principais cursos de especialização exigidos são: Interpretação e Implementação da ISO 9001, Auditor Interno ISO 9001 e Auditor Líder ISO 9001. Na percepção de grande parte dos especialistas, ao serem questionados quanto à exigência dessas certificações no ato da contratação:

“Se a empresa já conhecer o trabalho da pessoa pode ser que haja uma vontade de querer contratar essa pessoa mesmo sem a certificação, sem aquele papel, mas se ele não conhecer o trabalho da pessoa acho que isso é exigido sim, aí essa pessoa perde a vaga. (...) Com certeza (exigem a formação) de auditor líder” (entrevistado 1);

“No mínimo que você seja auditor líder ISO 9001.” (entrevistado 2);

“Todas as oportunidades que eu participei de processo seletivo, o *lead auditor* (auditor líder) foi colocado como um requisito de contratação, (...) isso era um requisito obrigatório.” (entrevistado 5);

“Antes de ter a certificação de auditor líder teve algumas oportunidades (em que) ela fez falta. Depois que eu ganhei a certificação outras oportunidades se abriram, inclusive a da ‘empresa de tecnologia’ que como pré-requisito eles pediram.” (entrevistado 6);

“Muitas vezes essas empresas (certificadas), elas participam do mesmo conselho, do mesmo órgão de classe, tem uma sociedade, então eles se conversam.” (entrevistado 8); e,

“Dependendo do mercado em que você atua, sempre vai ter um cara que já passou pelo concorrente, e hoje, pelo menos quando o assunto é ISO 9001, eu acho que ninguém cria mais nada, todo mundo, eu vou ver como é que as outras pessoas fazem.”, e “Eu acho que o cara para ser consultor de implementação de ISO 9001, eu acho, a minha opinião, é de que o cara deveria ser auditor líder.” (entrevistado 14).

Por outro lado, alguns especialistas percebem que, independente de uma certificação específica, “a maioria (das organizações) exige só uma experiência” (entrevistado 7), ou seja, “é muito mais pelo conhecimento do que pela formação” (entrevistado 8). No entanto, o entrevistado 12 reconhece que “é uma vantagem (as certificações) para adquirir a vaga, para conseguir ser contratado. Agora, exigência eu não vejo não”.

Alinhado aos benefícios da especialização, como uma linguagem própria e formas comuns de interpretação (DIMAGGIO e POWELL, 1991b; FONSECA, 2003), alguns especialistas também destacaram a importância da formação específica em sistemas de gestão, como o entrevistado 5 que exemplifica: “eu já vi questionamentos: –Ah, mas você já trabalhou numa empresa que tinha sistema de gestão? Até para a pessoa poder compreender melhor a linguagem do que está sendo tratado.”. Ainda no enfoque da linguagem, o entrevistado 13 afirma: “porque a certificação na nossa área é um processo com um linguajar muito usual, mas nem todas as pessoas entendem”.

Enquanto isso, o entrevistado 15 tem uma percepção crítica quanto às certificações profissionais nesse segmento, ao dizer que “a certificação (pessoal) é uma base, é um papel, é uma base só para o cara falar assim: - Ele é certificado, ele sabe tudo! Mas não necessariamente que ele conheça de gestão.”.

Finalmente, alinhado à Selznick (1996, p.273), que considera que o isomorfismo mimético é “uma resposta à incerteza, (...) sugerindo, talvez, que a adaptação organizacional seja, freqüentemente, mais compulsiva do que solucionadora de problemas”, foram identificados diversos depoimentos que reforçam essa afirmação. Ao mesmo tempo, também foi reconhecido que a adoção da ISO 9001 por uma opção consciente de diferenciação ocorre na minoria das organizações:

“Infelizmente não é a maioria, que faz (busca a certificação para) melhorar seu processo.” (entrevistado 2);

“(A empresa) acaba buscando essa certificação para não ficar para trás em relação aos maiores concorrentes dela.” (entrevistado 7);

“A ISO 9000, ela está muito disseminada, quer dizer, as pessoas buscam porque todo mundo também já tem. Então, se eu não tiver, eu estou aquém do mercado, não além.” (entrevistado 5)

“Quando elas (empresas) se sentem desorganizadas em algum desses aspectos, elas dizem: - Ah tá, então vamos usar a ISO 9000 como referência. A grande maioria ouviu falar, o concorrente tem, ouviu lá no conselho que a diretoria faz parte, que ouviu numa viagem internacional, aí chega querendo fazer” (entrevistado 8);

“(As empresas) conversam mais entre si, buscam soluções parecidas, não digo os concorrentes, mas as empresas parecidas dentro de um mesmo escopo de trabalho, então as ferramentas que se procuram, os sistemas que se procuram são mais ou menos parecidos.” (entrevistado 9);

“Há uma tendência pelo próprio benchmarking, onde você acaba passando a melhor prática de uma área, o que já foi implementado, se a linguagem é a mesma, se os processos fins são os mesmos, há uma tendência de você conseguir otimizar o tempo.” (entrevistado 13); e,

“Às vezes, o cara trabalha num regime de monopólio, aquilo para ele não vai trazer nenhum diferencial de mercado, quer dizer, ele ter a ISO 9001 ou não, não vai trazer nada, muitas vezes o cara não está interessado em melhorar a gestão, o cara quer o certificado na parede. (...) Aí só me sobra isso: - Ah, eu vou ter, porque todo mundo tem, fica feio para mim se eu não tiver.” (entrevistado 14).

Com base nos depoimentos acima, esse estudo corrobora com Machado-da-Silva et al (2003) que argumenta que os três processos de isomorfismos não são mutuamente excludentes, cujo peso relativo pode variar entre as sociedades ou segmentos de atividades.

Além disso, esse estudo identificou que a principal fonte de isomorfismo dos sistemas de gestão entre as organizações são as consultorias e que em alguns casos, também são criticadas pelos especialistas:

“os consultores têm o hábito de levar uma coisa pronta, quer dizer, pegam de uma empresa e jogam na outra” (entrevistado 7);

“a gente vê muitas empresas, e principalmente, consultorias, vendendo pacotes fechados, até pela internet” (entrevistado 8); e,

“A própria consultoria que faz numa empresa, busca uma coisa semelhante à outra, isso vai uniformizando a forma de implantação” (entrevistado 9).

Apesar de perceberem a presença dos mecanismos de isomorfismos (DIMAGGIO e POWELL, 1991b), alguns especialistas tinham a percepção de que a implementação da ISO 9001 não levava as organizações, necessariamente, a se tornarem isomórficas:

“Você pode ter três empresas em um mesmo segmento, mesmo porte, certificadas e cada uma tem sua cultura, o seu método de trabalho” (entrevistado 2);

“Acho que não, porque tem muito da característica de cada liderança” (entrevistado 3);

“A grande maioria das empresas incorpora algo mais, que já é da empresa, ao sistema de gestão. Acho que isso não tem como mudar.” (entrevistado 4);

“O sistema de gestão, por mais que seja padronizado pelas normas, reflete muito a imagem interna corporativa de cada empresa. O sistema de gestão está muito ligado com a alta direção e como os executores o planejaram e isto varia muito de empresa para empresa.” (entrevistado 10).

Além dos depoimentos acima, o entrevistado 12 teve uma percepção interessante, por ser contrária à teoria institucional, pois ele percebe que: “quando se certifica tem muita coisa igual, eu acho que a tendência é ir se diferenciando, e se (a organização) mantém o certificado por uns seis anos, ela tende a ter uma personalidade própria com o tempo”, ou seja, ao adotar uma prática isomórfica, uma organização tende a ter seu sistema de gestão cada vez mais diferenciado em relação aos seus pares. Em contrapartida, Meyer e Rowan (1977) argumentam que quanto mais estruturado for o campo, maior será a tendência de isomorfismo.

Em função do exposto, se estabelecem as seguintes proposições:

Proposição 1: Tanto a eficiência quanto o isomorfismo na adoção de normas de gestão institucionalizadas, dependem da forma como são implementadas.

Proposição 2: A principal fonte de isomorfismo entre as organizações na implementação de normas de gestão institucionalizadas são as consultorias.

Baseado nas características da certificação ISO 9000 apresentadas acima, tanto a eficiência quanto o isomorfismo apresentaram alguns pontos de destaques entre a teoria e a percepção dos especialistas, que foram analisados, principalmente, com base nos estudos da Oliver (1991 e 1992).

4.6. Indícios do processo de desinstitucionalização

Nas seções anteriores, sugere-se que a ISO 9001 é uma prática institucional legitimada, mas sua adoção não necessariamente conduz ao isomorfismo das organizações e nem à perda de eficiência (DIMAGGIO e POWELL, 1991b; MEYER e ROWAN, 1977; SCOTT e MEYER, 1991). Uma possível explicação é porque a certificação ISO 9001 ocorre principalmente por exigência de mercado e as organizações não têm opção: ou certificam ou não sobrevivem. Para uma análise detalhada, foi elaborado o quadro 10, baseado no modelo da Oliver (1991), associando as possíveis respostas estratégicas ao processo de certificação, com os depoimentos colhidos durante as entrevistas.

Respostas estratégicas à exigência da ISO 9001		
Estratégias	Táticas	Depoimentos
Aquiesscência	Hábito	“As empresas que são mais inteligentes, que elas não querem, simplesmente, se certificar. Elas querem pegar essa implementação, qual é o ganho que a implementação do sistema de qualidade vem trazer para dentro da empresa, e fazer uma adequação ao processo de gestão, ou seja, buscar as suas práticas já existentes, e adequar ao modelo da ISO 9001.” (entrevistado 13)
	Imitar	“Infelizmente existem no mercado aqueles <i>kits</i> de implementação e fica todo mundo com a mesma cara. As empresas daquele ramo, se têm uma consultoria especializada no ramo hoteleiro, tem um <i>kit</i> de implementação, todo mundo contratou aquela consultoria e fica todo mundo parecido” (entrevistado 5)
	Aceder	“Se a norma exige que você tenha um monitoramento do processo, eles criam indicadores, não necessariamente os que seriam os mais adequados àquela empresa, mas os mais fáceis de gerar como forma de obter os requisitos mínimos para a certificação.” (entrevistado 7)
Compromisso	Balancear	Não foram identificados depoimentos quanto a essa tática de resposta à implementação da ISO 9001.
	Pacificar	“Tem todo um mito de que padronizar é burocratizar. Então, de um modo geral, a Alta Direção, a gerência, a diretoria de uma empresa, ela tem receio que, falando que é ISO 9000 as pessoas vão se assustar, internamente, os empregados. Então eles dizem: -Vamos usar a norma como referência e muitas vezes, não usam nem a norma de modo oficial, para depois dizer: -Olha não foi tão difícil, conseguimos, e agora vamos buscar uma certificação.” (entrevistado 8)
	Barganhar	“Olha só, eu vou ser sua parceira e vou me certificar, você vai ser minha parceira então tem que se certificar.” (entrevistado 15)
Esquivança	Ocultar	“Infelizmente, ainda é aquela coisa de ficar jogando, muitas vezes, a poeira embaixo do tapete.” (entrevistado 1) “Quando chega mais ou menos perto da auditoria: -Ah, vamos ver tudo o que estava faltando, e não sei o que, e fazem aquela correria, e arrumam a casa mais ou menos para fazer a auditoria. É tudo meio que mascarado, que eu sei, assim, eu sei que isso existe muito.” (entrevistado 10) “Você vai ter o básico, vai fazer aquilo para inglês ver.” (entrevistado 15)
	Minimizar impacto	“Tem um descolamento muito grande de planejar algumas ações e isso não está alinhado com o planejamento de recursos” (entrevistado 4); “Eles (organizações) separam muito o processo de certificação do processo de gestão da empresa, (enquanto) deveria ser uma coisa só” (entrevistado 7); “Às vezes é só o pessoal da qualidade que faz tudo, trabalha para caramba” (entrevistado 10); “Ele (dono) cria um facilitador de ISO 9001 em cada área e aquele cara tem que fazer toda a documentação, toda a gestão, que a área dele tem relacionada à ISO 9001 e ao processo dele” (entrevistado 14); “A qualidade fazia tudo e era certificado e não queria saber, o pessoal lá da linha não sabia nem o que estava acontecendo” (entrevistado 10); e, “A qualidade sai para um lado e a produtividade sai para o outro. Parece: - Ah, isso aí eu estou fazendo para a qualidade, meu trabalho é esse, aqui é para qualidade” (entrevistado 12).
	Escapar	“A ISO dá aquela brecha, que você pode tirar alguns itens, na hora da certificação se quiser certificar alguns processos da sua empresa.” (entrevistado 1); “Ao invés de certificar o processo todo, ela certifica uma pequena parte do processo, mas coloca a <i>logo</i> de ISO 9000 em tudo o que a empresa imprimir, dando a idéia de que ela está totalmente coberta pela certificação.” (entrevistado 7) “Uma empresa x de transporte, empresa certificada, empresa x de banco, empresa certificada, quando você vai olhar qual é a certificação, é um mínimo do processo, ou seja, não é o processo fim, não é o processo principal e ela está lá fazendo marketing que ela é certificada de fato, mas não do que realmente ela precisa, do que o usuário final precisa.” (entrevistado 13)
Desafio	Dispensar	“Eu trabalhei numa empresa (uma das maiores no seu segmento), que ela não é certificada e ela não pretende nunca ser certificada, porque ela tem um método dela, que é no mundo inteiro e só porque aqui no Brasil o pessoal adota a ISO 9001, ela não vai usar, porque teria o método dela, e quem quiser que aceite ela assim.” (especialista 10)
	Desafiar	“Enquanto o cliente não chegava contundentemente, porque gerava custo a gente ia levando o barco.” (entrevistado 6)
	Atacar	Não foram identificados depoimentos quanto a essa tática de resposta à implementação da ISO 9001.
Manipulação	Cooptar	“A gente chegou lá, o cara (auditor) viu o que tinha que ver, a gente explicou a situação para ele e falou: -Olha, ou você não dá (o certificado), não recomenda e a gente vai ficar esperando mais um tempo. Mas a gente pode chamar outra pessoa, outra empresa e ela pode certificar, ou você certifica e depois a gente corrige. O cara certificou, depois a gente teve tempo para corrigir, mas naquela época não tinha condições.” (entrevistado 6)
	Influenciar	Não foram identificados depoimentos quanto a essa tática de resposta à implementação da ISO 9001.
	Controlar	Não foram identificados depoimentos quanto a essa tática de resposta à implementação da ISO 9001.

Quadro 10 - Respostas estratégicas à exigência da ISO 9001

Fonte: Adaptado de OLIVER, 1991, p.152

Conforme apresentado no quadro 10, as respostas estratégicas identificadas por Oliver (1991) foram abordadas por alguns especialistas como sendo da organização para o seu mercado (grandes compradores, consumidores e órgãos do governo). No entanto, por ser um requisito contratual ou licitatório na maioria das vezes, a certificação é inevitável, mas diferentes formas de implementação da ISO 9001 também foram identificadas como formas de respostas às pressões pela adoção dessa norma.

No caso da estratégia de aquiescência, a tática do hábito foi percebida em poucas organizações, que percebem a ISO 9000 como uma ferramenta de gestão tida como certa, e incorporam-na buscando seus benefícios. A tática do imitar já é mais comum, onde as organizações buscam modelos prontos de outras organizações, principalmente por meio de consultorias. Por outro lado, a tática de aceder ocorre em diversas organizações, as quais se certificam apenas enquanto for exigido pelos seus clientes.

Quanto à estratégia de compromisso, a tática de balancear não foi identificada nas entrevistas. Uma possível explicação reside no fato de que a ISO 9000 é internacionalmente legitimada e reconhecida como aplicável em todo e qualquer segmento, o que minimiza diferenças de expectativas por públicos diversos. A tática de pacificar foi identificada no âmbito interno à organização, onde a alta direção decide implementar a ISO 9001 de forma não declarada para aplacar possíveis resistências dos funcionários. Em outra perspectiva, a tática da barganha foi identificada entre organizações de mesmo porte, onde a certificação é condicionada a ambas as partes.

A estratégia mais comum observada junto aos especialistas é a da esquiva, mais especificamente a tática de ocultar as não-conformidades nas auditorias de certificação e manutenção, possibilitando a certificação das organizações, ou seja, “muitas empresas fazem para inglês ver” (entrevistado 13). Outra tática bastante percebida pelos entrevistados é a de minimizar impactos por meio do descolamento das estruturas. Essa ocorrência é compatível com a argumentação de Meyer e Rowan (1977) de que o conflito entre as regras institucionais e os critérios de eficiência leva as organizações a criarem um distanciamento entre suas estruturas formais e as atividades técnicas para assegurarem sua legitimidade e, ao mesmo tempo, minimizarem os impactos na sua eficiência produtiva. No caso da ISO 9001, segundo os entrevistados, o

descolamento do sistema de gestão ocorre de diversas formas: no planejamento não integrado; no isolamento entre os processos; na criação de uma área da qualidade ou responsável específico; e, na falta de integração das atividades. Por fim, a tática de escapar é adotada, principalmente, com a limitação do escopo da certificação, onde a organização reduz seus esforços para a obtenção de uma certificação de apenas parte de seus processos.

No caso dessa estratégia de esquivança, foi realizada, também, uma análise de como as organizações conseguem se certificar ISO 9001 se há um processo de certificação estruturado para garantir que as organizações estejam conformes os requisitos dessa norma. Os mecanismos identificados na percepção dos especialistas foram:

- Conflito de interesses:

“acaba virando essa coisa do atestado, da certificação, acaba virando ... você sabe como é que é ... quando envolve dinheiro, mercado, então essa coisa acaba virando uma venda mesmo, marketing do negócio.” (entrevistado 3);

“tem uma coisa que eu não concordo, a empresa que certifica é a mesma que audita, então isso aí para mim já é um erro. (...) A empresa que certifica, ela está muito mais interessada em ter um cliente do que na empresa certificada.” (entrevistado 6); e

“dependendo do porte da empresa que contrata a certificadora, aquela certificadora nunca vai querer deixar aquele cliente descontente, porque na verdade ela não está ali ... ela não ganha dinheiro para não certificar uma pessoa, ela ganha dinheiro de acordo com o número de empresas que ela certifica, o número de empresas que contratam ela para certificar.” (entrevistado 14);

- Processo amostral:

“pode acontecer de dentro da amostragem do processo de certificação você não conseguir identificar que as necessidades não foram atendidas” (entrevistado 5);

- Controle da amostragem:

“é uma auditoria amostral (...) e a empresa já fica sabendo de antemão que locais vão ser auditados. Então isso se torna fácil, a empresa focar mais nos lugares onde vão ser auditados a fazer uma preparação maior” (entrevistado 9);

- Auditores inexperientes:

“Você pega uma grande certificadora, tem 300 auditores espalhados pelo país, às vezes realizando auditoria fora do país, então, alinhar esse conhecimento, essa experiência, é algo difícil. Você pega dentro do corpo, você pega pessoas extremamente experientes, que tem 30 anos de mercado, não só mercado de ISO 9000, mas mercado de trabalho de grandes organizações, mas você pega pessoas recém-formadas que não tem essa percepção” (entrevistado 5);

- Fiscalização falha:

“O INMETRO deveria ter um papel muito mais forte do que ele tem, em termos de acompanhamento dos trabalhos de certificação junto às certificadoras. (...) As certificadoras, elas ficam muito livres, e se elas ficam livres, elas ficam muito mais preocupadas com o faturamento, do que efetivamente com o sistema. (...) Não existe uma parte de checagem da norma, uma auditoria dos órgãos de certificação, das OCCs, mais dura, mais consistente, então você tende a ter um sistema decorativo” (entrevistado 12);

- Ambigüidade da norma:

“infelizmente a norma ela deixa muita brecha. Ela não diz como fazer, ela só diz o que deve ser feito, mas o como ela deixa em aberto” (entrevistado 11); e

“a norma deixa você muito à vontade para criar o que você quiser. A norma não te obriga” (entrevistado 12)

- Amplitude da ISO 9000:

“Ela (a norma) acaba sendo um pouco ampla porque a norma ela tem que ser padronizada para qualquer tipo de organização e complexidade” (entrevistado 13).

A quarta estratégia sugerida por Oliver (1991) é a de desafio. Nesse caso, a tática de dispensar foi identificada apenas em uma entrevista, onde se comprovou que as “organizações mais velhas e maiores chegam a um ponto onde podem dominar seus ambientes mais do que ajustarem-se a ele” (FREEMAN, 1982, apud DIMAGGIO e POWELL, 1991b, p.66). A tática de desafiar identificada é mais sutil. Nessa situação, a organização conhece suas obrigações, mas não as executa até que seu cliente exija. Enquanto isso, casos da tática de atacar as fontes de pressão institucional não foram identificadas nas entrevistas.

Finalmente, a estratégia de manipulação foi identificada apenas na tática de cooptar, que ocorre entre a organização e as empresas certificadoras, pela ameaça de substituição da OCC para se garantir a certificação. As táticas de influenciar e controlar não foram identificadas. Uma possível explicação para esse fato diz respeito ao nível de maturidade da ISO 9001 no cenário internacional.

Com vistas às respostas estratégicas à adoção de uma prática institucional e às percepções dos especialistas, outra proposição é estabelecida:

Proposição 3: Respostas estratégicas de esquivança na implementação de normas de gestão institucionalizadas são possíveis devido a: processos amostrais de avaliação; conflito de interesses; inexperiência de auditores; amplitude e ambigüidade dos requisitos normativos.

Ainda com base nos estudos de Oliver (1991), os limites de desejo e habilidade foram relacionados aos depoimentos coletados, conforme o quadro 12.

Fatores limitantes à adoção da ISO 9001		
Fatores limitadores		Depoimentos
Desejo	Ceticismo quanto à legitimidade	<p>“A gente tem visto algumas opiniões contrárias a isso (ISO 9001), do tipo: –Ah, a ISO é besteira!” (entrevistado 1)</p> <p>“Quem não tem, acha que o processo é caro, que não vale a pena porque vai ser uma burocracia, vai ser só papel, papel.” (entrevistado 11)</p>
	Conflito de interesses (indivíduo <i>versus</i> organização)	<p>“Não é só uma decisão que se pensa: -Ah, então eu vou tomar essa decisão porque senão eu vou ter uma não-conformidade.” (entrevistado 9)</p> <p>“Quando tem uma equipe de qualidade, ela até tenta levar, mas às vezes, como tem outras prioridades na empresa, você vai levar para um presidente ou um diretor a necessidade de continuar, ele sempre fala: - Ah, mais tarde, mais para frente, não é prioridade agora, já passou a auditoria.” (entrevistado 10)</p> <p>“A direção quer mas o segundo nível não quer e começa a sabotar, ou acontece o contrário, o pessoal do meio que quer fazer, mas a Alta Direção que emperra o processo todo (risos). Então, quer dizer, a gente vê uns cenários bem doidos” (entrevistado 11)</p>
	Esforço para manutenção e controle	<p>“A maioria acaba fazendo por espasmos, quando o cara sabe que vai chegar perto da certificação, perto da auditoria de manutenção, ele vai lá e dá aquela arrumadinha na casa.” (entrevistado 14)</p>
Habilidade	Capacidade de atendimento às exigências	<p>“Gera um custo, investimento inicial.” (entrevistado 8)</p>
	Conflito de pressões institucionais	<p>“A tendência é as empresas estarem montando um sistema de gestão híbrido. (...) Ou alguém vai sair na frente em estar buscando alguma coisa que seja mais mutável e adequado à realidade de cada empresa, ou então as próprias empresas vão abrir mão dessas certificações (ITIL, COBIT, ISO, PNQ, ETON), e estar pegando o que há de melhor para cada um, dentro das suas necessidades.” (entrevistado 4)</p> <p>“Dependendo do segmento de negócio é mais interessante que eu faça uma responsabilidade social, ou não, que eu faça uma ambiental.” (entrevistado 8)</p>
	Falta de consciência das expectativas institucionalizadas	<p>“A necessidade (de certificação) parte mais para atender uma exigência do que de fato pelo entendimento do benefício que ele pode trazer para a empresa.” (entrevistado 2)</p> <p>“Essa falta de percepção dos benefícios é que faz com que as empresas desistam do certificado.” (entrevistado 6)</p> <p>“A Alta Administração, ela tem uma visão distorcida da ISO. Ela faz um esforço inicial no sentido da certificação e depois de obter a certificação, ela acha que ela não precisa mais empreender esforço em cima daquele sistema.” (entrevistado 7)</p> <p>“(A alta direção) acha que a ISO é como se fosse um imposto que elas têm que pagar, é como alguma coisa a mais que elas têm que fazer, como uma burocracia a mais que o mercado está exigindo dela. Então você não vê o interesse da Alta Administração em se envolver com esse assunto.” (entrevistado 12)</p> <p>“Muitas vezes um executivo, um gerente, o pessoal da Alta Direção, da linha, do alto da pirâmide não tem</p>

		uma preparação, uma capacitação, são engenheiros, são pessoas extremamente cartesianas que não conseguem visualizar essa gestão por processo, essa melhoria.” (entrevistado 13)
--	--	---

Quadro 11 – Fatores limitantes à adoção da ISO 9001

No quadro 12 se evidencia que, no caso da ISO 9000, podem ser identificados todos os fatores apresentados por Oliver (1991), que limitam o desejo e a habilidade das organizações em se certificarem. Em relação ao desejo de adoção dessa norma, a limitação ocorre, pois:

- Alguns crêm que a ISO burocratiza e engessa a organização;
- Há um conflito de interesses entre a alta administração (deseja apenas o certificado), a área da qualidade (deseja implementar um sistema eficiente de gestão) e as áreas produtivas (acham que ai engessar o processo e acarretar perda de produtividade); e,
- Há um esforço para a manutenção da certificação que as organizações não estão dispostas a empreender.

No caso dos fatores que limitam a habilidade de uma organização em se certificar ISO 9000, foram constatadas nas entrevistas, que, conforme o quadro 10:

- A capacidade é limitada pelo custo da certificação que nem sempre as organizações estão dispostas a arcar;
- Há um conflito de pressões institucionais devido ao surgimento de outras boas práticas de gestão e normas técnicas; e,
- Em diversos casos, há uma falta de conhecimento profundo da ISO 9001.

Esse último fator limitante, quanto à falta de conhecimento da norma, se alinha com o estudo de Boiral (2003, p.720). O autor, ao analisar a crescente adoção da ISO 9001 no mundo, afirma que ela “tem se tornado uma preocupação crescente de mais e mais gerentes, que são compelidos a adotar este sistema sem realmente saber seus requisitos e implicações para os empregados”, conseqüentemente, a certificação torna-se um fim por si só, ou seja, as organizações objetivam a certificação e não os benefícios que ela oferece.

Baseado no exposto acima, se estabelece que:

Proposição 4: Os principais fatores limitantes para a adoção de normas de gestão institucionalizadas são: ceticismo quanto à legitimidade e falta de consciência das expectativas institucionalizadas.

Seguindo os estudos de Oliver (1991 e 1992), após analisar as respostas estratégicas e os fatores limitantes do processo de certificação ISO 9001, procedeu-se a análise das pressões políticas, funcionais e sociais como referência para uma análise quanto à possível desinstitucionalização da ISO 9001. Dessa forma, também para facilitar tal análise foi elaborado o quadro 13.

Pressões para a desinstitucionalização da ISO 9001		
Nível de análise	Pressões	Depoimentos
Organização	Políticas	<p>“Não só a (adoção da) ISO (está em declínio), mas como todas as outras certificações para as empresas, principalmente com essa questão da instabilidade financeira no mundo.” (entrevistado 4)</p> <p>“Dependendo da crise que você estiver vivendo, da situação financeira externa que a empresa estiver passando, isso é 100% ignorado.” (entrevistado 15)</p> <p>“(A ISO 9001) não foi implementada com essa visão de gestão, e sim com essa visão de papel na parede.” (entrevistado 9)</p> <p>“Muita gente enxerga a ISO como uma burocracia e não como uma forma de trabalhar.” (entrevistado 15)</p>
	Funcionais	<p>“(A organização) vai preferir a certificação específica da área dele. Se o cara, o negócio dele é gestão de meio-ambiente, ele pega e vai botar lá ISO 14.000, para que é que vai querer ISO 14.000 e ISO 9000, bota 14.000.” (entrevistado 6)</p> <p>“As empresas acabaram percebendo que uma certificação da qualidade, ela não tem a abrangência que deveria ter.” (entrevistado 7)</p> <p>“Já está se exigindo muito mais aquelas normas específicas, de qualidade específica de setor, essas estão sendo mais valorizadas.” (entrevistado 12)</p>
	Sociais	<p>“Quando tem uma grande dispersão geográfica, já se torna mais difícil, essa conformidade de procedimento.” (entrevistado 9)</p>
Ambiente	Políticas	<p>“A ISO 9001 ela é tão básica ela é o mínimo que uma empresa tem que ter, que eu acho que ela por si só ela já está perdendo realmente a utilidade.” (entrevistado 12)</p>
	Funcionais	<p>“Tem outras normas mais adequadas, igual, por exemplo, na área de serviço de TI.” (entrevistado 3)</p> <p>“Infelizmente o certificado caiu na banalidade. Tem várias normas aparecendo e todas elas ligadas a NBR.” (entrevistado 11)</p> <p>“Eu escutei de alguns consultores, que (a ISO 9001) ia se tornar estável e a de meio-ambiente ia ganhar propulsão, porque aquelas que já eram certificadas iriam buscar outras coisas, e depois entraria segurança e saúde. Eu entendo que há uma tendência, há uma corrente que dizem que as normas todas, elas serão integradas.” (entrevistado 13)</p>
	Sociais	<p>“Eu acho que está reduzindo um pouco o interesse por essa norma. Na verdade, eu acho que ela vai ser substituída por uma norma de SGI (qualidade, meio-ambiente, segurança e saúde ocupacionais e responsabilidade social) ou normas que tenham uma amplitude maior.” (entrevistado 7)</p> <p>“As pessoas estão começando a tomar consciência de que (a ISO 9000) não é A norma, porque nêgo olhava e falava: -A norma ISO é milagrosa!” (entrevistado 11)</p> <p>“Agora, as (normas) específicas são as meninas dos olhos das consultorias. Então as pessoas estão vendendo muito essa imagem, como era antigamente a norma ISO, as consultorias jogavam a norma ISO o tempo todo no mercado.” (entrevistado 11)</p>

Quadro 12 – Pressões para a desinstitucionalização da ISO 9001

Fonte: adaptado de Oliver (1992, p.567)

No quadro 12 foram identificadas as diversas formas e níveis de pressões para uma possível desinstitucionalização da ISO 9000. No nível organizacional, as pressões derivam de:

- Pressões políticas: em tempos de crises econômicas, a certificação ISO 9000 não representa uma prioridade, sendo abandonada se o mercado deixar de exigir;
- Pressões funcionais: atualmente, as organizações buscam as boas práticas específicas ao seu segmento, às quais contém elementos de gestão, o que reduz a utilidade da norma, por não ser tão específica; e,
- Pressões sociais: organizações com maior dispersão geográfica têm dificuldade de manter a padronização, que é uma das bases da ISO 9000.

No nível de análise ambiental, as pressões pela desinstitucionalização da ISO 9000 foram identificadas em:

- Pressões políticas: a maturidade da ISO 9000 no mercado tornou-a uma obrigação. Com isso, surge a necessidade de práticas de gestão inovadoras, que propiciem uma real diferenciação;
- Pressões funcionais: a contínua publicação de normas de gestão e normas específicas por segmento pode levar as organizações a abandonarem a certificação ISO 9000;
- Pressões sociais: os valores sociais estão evoluindo e com isso, novas normas têm surgido para supri-los, como é o caso de normas de meio-ambiente, segurança e saúde ocupacional e responsabilidade social, que podem se sobrepor à ISO 9000.

Complementando as pressões políticas, funcionais e sociais, há a inércia e a entropia que se contrapõem, conforme Oliver (1992) identificou, e que moderam o grau de desinstitucionalização da ISO 9000. No caso da inércia, os principais fatores identificados nas entrevistas foram:

- Facilidade em se certificar: “Recentemente eu recebi um e-mail falando assim: - Você quer certificar sua empresa? Compre o kit básico: manual de gestão, procedimentos mais críticos e orientações, a um preço x.” (entrevistado 13);
- Estruturas e mercado maduros: “Tem uma coisa bem grotesca. Na verdade, a certificação se tornou um mercado de ganhos e muitos lucros” (entrevistado 15);
- Maior aceitação pela sociedade: “A própria sociedade vai vendo que existem mais empresas que estão se certificando então vai cobrando mais” (entrevistado 1).

No caso da pressão pela entropia, o principal aspecto na percepção dos especialistas é o surgimento de outras normas e boas práticas: “Hoje em dia a gente vê que estão querendo, estão exigindo vários tipos de certificação, não é só ISO, você está falando da ISO, mas tem o PMBOK, tem PMI, tem certificação PMI, certificação do ITIL do COBIT.” (entrevistado 1)

Baseado na análise acima, se estabelece a seguinte proposição:

Proposição 5: As principais pressões pela desinstitucionalização de normas de gestão institucionalizadas são: o surgimento de normas e boas práticas específicas a cada segmento; demandas da sociedade por sistemas de gestão mais abrangente; e, percepção de ineficiência da norma de gestão vigente.

Analisando-se as pressões pela desinstitucionalização, a entropia, a inércia e a percepção dos entrevistados, a desinstitucionalização da ISO 9000 parece ocorrer pela sua dissipação, que segundo Oliver (1992, p.566), “refere-se a uma deterioração gradual na aceitação e uso de uma prática institucionalizada particular”, e não por um processo de “rejeição”.