

Mudanças no processo de trabalho advindas da certificação ISO 9001 em uma organização do setor de saúde

Data de recebimento: 01/09/2007
Data de aprovação: 09/10/2007

Adílio Renê Almeida Miranda (UFLA) – adilioadm@yahoo.com.br
• Rua Barão do Rio Branco, 299 – Bairro Centro – CEP: 37200-000 – Lavras-MG
Elizangela Gomes Almeida (UFLA) – lizcomercial@gmail.com

Resumo

O presente trabalho foi realizado em uma empresa certificada ISO 9001, do setor de saúde, localizada em Minas Gerais. Teve por objetivo identificar as mudanças organizacionais no processo de trabalho, advindas da certificação. Por meio de pesquisa qualitativa, observação participante e pesquisa documental verificou-se uma reorganização do sistema de trabalho, sendo evidenciadas mudanças nas dimensões: pessoas, trabalho, informação e tecnologia. Além disso, identificou-se que o sistema de gestão da qualidade implementado configura-se como ferramenta essencialmente controladora do trabalho.

Palavras-chave: Gestão da qualidade; Mudança; Processo de trabalho

Abstract

This study was carried out in an ISO 9001 certified company in the health sector, located in Minas Gerais. The objective was to identify the organizational changes in the work process resulting from certification. By means of qualitative research, participative observation and document research, it was possible to ascertain a reorganization of the work system, with changes seen in the following areas: personnel, work, information and technology. Furthermore, it was also ascertained that the implemented quality management system is a tool that essentially controls the work.

Key words: Quality management; Change; Work process

1. INTRODUÇÃO

Como forma de diferenciação frente à concorrência, as empresas têm buscado, cada vez mais, transformações, seja na gestão ou mesmo nos elementos estruturais da organização. O mundo globalizado faz emergir um grande desafio: enfrentar a competitividade e garantir a satisfação do cliente, por meio de serviços e produtos de qualidade. Nesta perspectiva, encontram-se os sistemas de gestão da qualidade como ferramentas estratégicas para as organizações. Esses sistemas evoluíram com maior rapidez, a partir da década de 1940, após a Segunda Guerra Mundial. Contudo, verifica-se uma enorme expansão dos programas de qualidade no Brasil, principalmente, a partir da década de 1990. Várias práticas foram transpostas, em especial por meio de filiais de empresas transnacionais e, na maioria das vezes, importadas dos EUA e do Japão, contribuindo para o processo de reestruturação produtiva no país.

Segundo Fleury (1993, p.27):

“para trabalhar com a problemática da adoção de programas de qualidade e produtividade é necessário ajustar o foco sobre a organização e seus múltiplos recortes: hierárquicos, funcionais, regionais; é evidente que a cultura nacional se faz presente, não apenas nos traços culturais de um país que dificultam ou facilitam, a adoção de determinado modelo de organização, mas principalmente no valor que se atribui à educação e ao próprio valor do trabalho”.

Fazer com que os indivíduos na organização consigam romper ou modificar os elementos culturais, em favor dos objetivos da organização, não é tarefa tão fácil. Trata-se diretamente com costumes e rotinas, a fim de que algo novo possa trazer grandes benefícios à empresa. Em muitas situações, há contraposições, em termos de valores e prioridades, assumidos explicitamente ou que não contribuem para transformar os processos de mudança organizacional em realidades complexas para a gestão. Dessa forma, modelos de gestão da qualidade, aplicados de forma não sistemática, podem gerar grandes esforços da empresa, em torno dos objetivos organizacionais, sem, no entanto, conseguir retornos esperados. E, além disso, podem representar um modelo altamente controlador das pessoas, contrapondo-se à noção de descentralização e autonomia do trabalho.

Neste trabalho, o objeto de estudo foi uma organização do setor de saúde, na área de análises clínicas. O objetivo foi o de identificar as mudanças organizacionais no processo de trabalho, advindas com a certificação de qualidade ISO 9001.

A fim de facilitar o entendimento, este trabalho está organizado da seguinte forma: inicialmente, são apresentados alguns conceitos sobre qualidade e uma breve explicação sobre norma ISO 9001. Em seguida, são expostos elementos constituintes do processo de mudança organizacional. Finalmente, os aspectos metodológicos são descritos e discutidos os resultados da pesquisa, juntamente com suas considerações.

2. CONCEITO DE QUALIDADE

O conceito de qualidade possui interpretação diferenciada na literatura e uma contribuição, em síntese, será apresentada.

Segundo Paladini (2004), o conceito de qualidade é bem dinâmico. Os conceitos atuais referem-se ao momento em que se vive e, hoje, devem nortear as políticas empresariais. É algo que muda de acordo com as necessidades dos clientes e novas formas de gestão. Alguns elementos fazem parte do conceito, como: subjetividade da percepção de qualidade dos clientes, ausência de defeitos no produto ou serviço, qualidade como uma área específica, diversidade de opções de um produto ou serviço, requisito mínimo de funcionamento e capacidade de fabricação.

Diante dos diversos elementos dos conceitos de qualidade, podem-se citar várias contribuições dos

autores clássicos da qualidade. Deming *apud* Silva (2003, p.12), ressalta que “*qualidade é a satisfação das necessidades do cliente no presente e no futuro*”. Essa expressão destaca a preocupação com o cliente e, principalmente, que qualidade é algo mutável. O que hoje é qualidade para um cliente, amanhã, pode não ser. Dessa forma, a busca contínua pela melhoria é um meio de manter clientes mais satisfeitos. Juran vai mais além, quando se refere à qualidade e, além de destacar aspectos, como satisfação do cliente, conformidade às especificações, adequação ao uso e ausência de falhas, incorpora também, o conceito de que “*qualidade é uma barreira de proteção à vida*” (JURAN *apud* SILVA, 2003, p.14).

Para Juran (1993), a qualidade está associada às necessidades do usuário; é a adequação ao uso. E essa adequação, segundo ele, se divide em duas direções: características de produto que atendem às necessidades de clientes e a ausência de deficiências. No que diz respeito à primeira abordagem, a alta qualidade permite que a empresa aumente a satisfação com o produto, aumente as vendas e torne a empresa mais competitiva. Nota-se aí, a preocupação com o cliente. Assim, ter qualidade é antecipar-se às suas necessidades.

Analisando a segunda direção, a qualidade permite que a empresa reduza a frequência de erros, retrabalho, desperdício, falhas de campo e insatisfação do cliente, sendo o principal efeito, a redução de custos.

Crosby (1990), citado por Wood Jr. (1995), discute a respeito da qualidade associada à conformidade com especificações, criando a concepção “Defeito Zero”, em que populariza o conceito de fazer certo da primeira vez. Feigenbaun (1988), citado por Wood Jr. (1995), deu origem ao conceito de qualidade total. A qualidade seria um compromisso com a excelência, considerando um conjunto de características do produto.

Ritzman e Krajewski (2004) fazem uma abordagem da qualidade, sob a perspectiva do cliente, citando várias dimensões definidas, como: conformidade às especificações, valor ou grau de perfeição com que o produto ou serviço atende à finalidade pretendida, a um preço que o consumidor está disposto a pagar, adequação ao uso, suporte do produto ou serviço e impressões psicológicas (atmosfera, imagem ou estética).

De acordo com Feigenbaun, citado por Silva (2003, p.15), “*qualidade é a composição das características de marketing, projeto, produção, e manutenção dos bens e serviços, através dos quais tais produtos atenderão às expectativas do cliente*”. Crosby ressalta que “*qualidade é conformidade à especificação*”.

Como conceito ampliado, é importante destacar as contribuições dos autores clássicos da qualidade e seus respectivos enfoques; contudo, não se pode deixar de compreender a evolução desse conceito e suas implicações no limite organizacional. O papel que assumem os elementos humanos e ambientais contribui para a qualidade do produto ou serviço.

3. A NORMA NBR ISO 9001

A norma ISO 9001 promove a adoção de uma abordagem de processo para desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade, a fim de aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos requisitos do cliente. Para uma organização funcionar de maneira eficaz, ela tem que identificar e gerenciar diversas atividades interligadas. Uma atividade que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas, pode ser considerada um processo (ABNT, 2000 a).

Conforme a norma, a abordagem de processo permite, por meio do controle contínuo, a interligação entre os processos individuais, dentro do sistema de processos, bem como sua combinação e interação (ABNT, 2000 b). Quando usada em um sistema de gestão da qualidade, esta abordagem enfatiza a importância de:

- a) entendimento e atendimentos aos requisitos;
- b) necessidade de considerar os processos em termos de valor agregado;
- c) obtenção de resultados de desempenho e eficácia do processo;
- d) melhoria contínua de processo, baseada em medições objetivas.

Ritzman e Krajewski (2004) consideram que o desafio do gerenciamento de qualidade está em conscientizar todos os funcionários quanto à importância da qualidade. Para o desenvolvimento de uma cultura adequada, é preciso definir cliente para cada funcionário. Ele pode ser interno, quando se tratarem dos próprios funcionários, cujo trabalho depende do bom desempenho do outro; e externo, que são as pessoas ou empresas que adquirem o produto ou serviço.

De acordo com Furtado (2003), a mudança pode transformar, modificar ou torna-se diferente do que era. Isso implica na mudança de valores e práticas do processo decisório, nos diferentes níveis da organização ou, mesmo, na maneira como se organiza o processo de produção de bens ou serviços, envolvendo níveis de autoridade, responsabilidade e controle.

A mudança, neste caso, pode gerar uma quebra com a própria cultura já arraigada. Fazer com que os indivíduos da organização consigam romper ou modificar os elementos culturais, em favor dos objetivos da organização, não é tarefa tão fácil, pois trata diretamente com os próprios costumes e rotinas da organização.

Segundo Chiavenato (1996, p.24-25):

“mudança é a passagem de um estado para o outro. É a transição de uma situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura. A mudança está em toda parte; nas organizações, nas cidades, nos hábitos das pessoas, nos produtos e nos serviços, no tempo, no clima e no dia-a-dia.”

Chiavenato (1996) faz uma distinção entre os fatores que se configuram como influenciadores da mudança. Estes fatores podem ser externos ou ambientais e internos, quando se tratar de condições tecnológicas, econômicas, políticas, sociais e culturais, pertencentes ao macroambiente; ou clientes, fornecedores, concorrentes e agentes reguladores, pertencentes ao microambiente; são mudanças provocadas por fatores externos. Já os fatores internos são: novos objetivos organizacionais, novas políticas gerenciais, diferente tecnologias, aquisição de novos equipamentos, novos processos de trabalho e novos produtos ou serviços prestados.

Fleury (1993) destaca que, apesar das organizações mudarem, as mudanças, na maioria das vezes, ocorrem de forma a preservar os valores básicos e as relações de poder existentes. Para a autora, apenas a conjugação de forças internas e externas pode impulsionar as mudanças.

Dentre as forças externas, podem-se destacar as pressões do mercado internacional e nacional, que acabam forçando as empresas a buscarem novos padrões de competitividade, considerando qualidade de produtos e serviços, preço, ação do Estado e de movimentos sociais. Já as forças internas são mudanças na cúpula da organização, políticas mercadológicas, financeiras e de recursos humanos ou nas formas de organização do trabalho (FLEURY, 1993).

Fisher, Herber e Teixeira (1995, p.57) discutem sobre a importância que os projetos de mudança organizacional dão à cultura, ao afirmar que *“os projetos de qualidade total têm a pretensão de mudar a cultura”* conforme pregam tanto os chamados “gurus da qualidade” (Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby), quanto os difusores da qualidade nos países em desenvolvimento. Fisher, Herber e Teixeira (1995) relatam que as consultorias copiaram e disseminaram pacotes de programas de qualidade, com bons e maus resultados, evidenciando momentos de banalização do conceito de qualidade.

Fischer, Herber e Teixeira. (1995) consideram importante a necessidade da discussão sobre a realidade cultural de onde surgiram os programas de qualidade. Para os autores, as práticas adotadas nos EUA baseiam-se na liberdade de escolha do indivíduo; neste caso, elementos como cooperação e lealdade não se sobrepõem ao individualismo. Ao contrário, no Japão, os indivíduos valorizam a hierarquia e a conformidade e, além disso, têm um grande receio do fracasso e da perda de prestígio.

Diante dos diversos conceitos; aqui apresentados, é importante entender que a mudança gera profundas transformações na organização. Desta forma, se preparar para ela, é antecipar-se às dificuldades de sua implementação e, principalmente, proporcionar à organização melhores oportunidades para que o processo seja bem sucedido.

5. METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, foi utilizada a pesquisa de natureza qualitativa.

Para Godoy (1995, p.21):

“nos estudos qualitativos um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto o pesquisador vai a campo captar o fenômeno em estudo a partir das pessoas neles envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno”.

A autora comenta também, o fato de se ter inicialmente questões amplas a serem levantadas e, no decorrer do estudo, estas vão se estreitando ou tomando diferentes caminhos. Destaca-se, além disso, o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente de estudo, evidenciando uma interação entre os atores envolvidos.

Como técnica de coleta de dados, foi adotada a pesquisa documental, onde documentos são examinados, em busca de informações de relevância para o trabalho. Os dados foram obtidos também, por meio de observação participante. De acordo com Serva e Júnior (1995), neste tipo de técnica, o pesquisador participa diretamente do ambiente onde foi desenvolvido o trabalho.

6. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

Desde 1971, a empresa estudada presta serviços laboratoriais, norteados por princípios que visam ao aprimoramento técnico e à garantia da qualidade de seus exames. Foi fundada por uma equipe de sete médicos e um técnico. Atualmente, está sob a coordenação de três bioquímicos, sendo todos pertencentes à mesma família.

Em 2007, o Laboratório possui três “Unidades de Atendimento ao Cliente”, duas no centro da cidade e outra em um bairro. Emprega 45 funcionários e atende cerca de 5000 clientes por mês, realizando mais de 30000 exames.

Qualidade, para os seus gestores, é interpretada como uma prioridade. Desta forma, está contribuindo para aumentar sua capacidade analítica, de agilizar atendimentos e diminuir prazos de entrega dos laudos, sem comprometer a qualidade. Desde 1991, o Laboratório participa e é considerado excelente pelo Programa Externo de Controle da Qualidade da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica (SBPC), que tem a finalidade de monitorar e avaliar os sistemas analíticos dos ensaios, principalmente em relação aos parâmetros de exatidão e precisão e demonstrar o desempenho do laboratório na realização de exames.

Para atingir um diferencial de qualidade na prestação de serviços de análises clínicas, a alta direção decidiu, em 2003, certificar a empresa pela norma internacional ISO 9001, referência maior em Sistema de Gestão da Qualidade nos tempos atuais.

Com o sistema de informática ERP, implementado em 2005, o laboratório agilizou ainda mais a realização dos exames e a entrega dos resultados, proporcionando maior segurança e confiabilidade a esses resultados. Novas modalidades de entrega de resultados são disponibilizadas: pacientes, médicos, clínicas e hospitais poderão optar por retirar seus resultados na *home-page* do laboratório ou receber um *e-mail* com seus resultados.

7. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para facilitar o entendimento deste trabalho, foi feito um resgate de fatos históricos marcantes dos últimos anos da empresa. A fim de contribuir para a análise, optou-se por efetuar uma divisão em períodos. São eles:

- **pré-certificação** – período que antecede o processo de certificação ISO 9001, mas em que já se constata algumas iniciativas voltadas para a busca de informações, acerca de sistemas de qualidade. Nessa época, já existia na empresa, um programa de qualidade, voltado para o controle de qualidade interno, ou seja, qualidade dos exames feitos. Já existiam pressões por certificação, por parte de um laboratório de apoio, devido a que a organização enviava alguns exames mais incomuns e específicos para serem feitos pelo laboratório de apoio. Inclusive, um dos primeiros contatos dos diretores da empresa com a certificação ISO 9001 ocorreu em uma palestra promovida pelo laboratório de apoio, ministrado pela sua futura consultora, a fim de profissionalizar a gestão dos conveniados. Já havia no laboratório, alguns procedimentos padronizados, que ensinavam como se faziam os exames. Esses procedimentos, também foram criados por exigência do laboratório de apoio;
- **certificação** – período que compreende o início dos trabalhos para certificação até a auditoria externa e a obtenção da ISO 9001. Essa fase foi direcionada por uma consultoria contratada, da cidade de Belo Horizonte. Inicialmente, foram feitas palestras para explicar o sistema que seria implementado, as mudanças que provocaria e as novas rotinas de trabalho. Foram divididos grupos de trabalhos formados pelos funcionários, no intuito de se documentarem e se padronizarem os procedimentos dos diversos setores do laboratório, criando novas responsabilidades;
- **pós-certificação** – desde a conquista da certificação até os dias atuais. Esse período dá subsídio a uma avaliação mais completa do sistema ISO 9001, permitindo analisar suas potencialidades e limitações.

7.1. Mudanças no processo de trabalho

As mudanças que ocorreram no processo de trabalho advindas, da certificação ISO 9001, estão resumidamente descritas na Figura 2. A fim de organizar os elementos constituintes do processo de mudança, agrupou-se as mesmas, considerando as dimensões: pessoas, trabalho, informação e tecnologia.

Quadro resumo dos elementos importantes do processo de mudança			
Dimensão	Período pré-certificação	Período certificação	Período pós-certificação
Pessoas	Quantidade de funcionários menor	Instituição de coordenadores de setor	Aumento do número de funcionários
	Centralização de responsabilidades	Relatos de estresse	Satisfação e insatisfação no trabalho
		Demissão de funcionários	
Trabalho	Falta de organização	Documentação de procedimentos	Aumento do número de pacientes e exames
	Falta de padronização	Registros de não-conformidades	Aumento do número de atividades de controle
		Reuniões de treinamento	Auditorias
		Auditorias	
Informação	Registro de informações em cadernos	Registros em formulários padronizados	Monitoramento de indicadores de desempenho
	Não se registravam não-conformidades	Assinatura em campos de formulários	
	A organização não sabia “para onde ir”	Registro de reclamações de clientes	Controle de informações por meio de documentação e do sistema ERP
		Criação de uma política de gestão	

Tecnologia	Utilização de um software não integrado e que disponibilizava de poucas informações	Aquisição de novos equipamentos	Implementação do sistema ERP
		Implementação da nova tecnologia de gestão ISO	
		Implementação da nova tecnologia de gestão ISO	

FIGURA 2 – Resumo dos elementos importantes do processo de mudança.

Fonte: Dados da pesquisa.

7.1.1. Período pré-certificação

Pessoas

- Quantidade de colaboradores menor – nesse período, o número de colaboradores era formado por cerca de 68% do número atual, ou seja, passou de apenas 30 para atualmente, 45.
- Centralização de responsabilidades – apenas algumas pessoas poderiam ter acesso a todo tipo de informação e utilizá-la para a tomada de decisão. Sendo assim, a centralização era um elemento que dificultava a gestão da organização

Trabalho

- Desorganização na disposição de recursos materiais, de informações, equipamentos e humanos. Isso fazia com que a incidência de erros e o tempo dispendido na execução das atividades fossem maiores.
- Falta de padronização na execução das atividades – cada funcionário trabalhava da maneira como entendia que era correta e isso contribuía para o surgimento de não-conformidades.
- Apenas duas unidades de atendimento.
- Cerca de 18.000 exames por mês e 35.000 clientes atendidos.

Informação

- Registros de informações em cadernos – quase todas as informações da organização eram registradas em cadernos e não havia formulários padronizados para o seu registro. Com isso, o risco de perder informações era muito grande.
- Não se registravam não-conformidades ou reclamações de clientes.
- A organização não sabia “para onde ir”, não possuía uma política de gestão definida e entendida pela direção e pelos funcionários.

Tecnologia

- Utilização de um software não integrado e com capacidade de disponibilização de poucas informações.

7.1.2. Período de certificação

Pessoas

- Instituição de coordenadorias de setor – os setores foram oficialmente divididos e algumas pessoas foram nomeadas como coordenadoras de setor.
- Demissão de alguns colaboradores – cinco funcionários pediram demissão, por não conseguirem se adequar ao novo sistema, cuja essência é o elemento controle.
- Estresse e pressão por resultados – instaurou-se um clima de muita cobrança, pois a diretoria da empresa pretendia passar pela auditoria externa, em uma data pré-determinada e, nesse sentido, o processo deveria estar documentado em tempo hábil.

Trabalho

- Elaboração de toda documentação de padronização de procedimentos – um dos pilares do sistema de qualidade ISO 9001 é a documentação completa dos procedimentos de qualidade. Assim, o controle da documentação do sistema de garantia da qualidade do Laboratório se resume em controle de documentos internos (manual da qualidade, procedimento da qualidade, procedimento operacional-padrão e instrução de trabalho, com seus respectivos formulários e tabelas, quando aplicáveis), documentos externos (normas e regulamentos externos aplicáveis ao laboratório) e controle de registros.
- Muitas reuniões e treinamento, após o horário de trabalho – quase todos os dias os funcionários eram convocados a participar de reuniões ou treinamentos sobre o sistema de gestão da qualidade ou, até mesmo, permanecer após o horário, a fim de elaborar ou revisar documentos de padronização de procedimentos. Com isso, passaram a não ter tanto tempo mais para a família, afazeres domésticos e vida social. A qualidade de vida piorou, chegando vários deles a apresentar desgaste físico e mental.

Informação

- Registro de informações em formulários padronizados – passou-se a registrar todas as informações em formulários específicos e, além disso, a armazenar, em local adequado, de forma que eles não desaparecessem ou fossem danificados.
- Todos os campos de registros de informações passaram a ser preenchidos e assinados – campos de formulários deveriam ser preenchidos e, inclusive, assinados pelo registro, garantindo maior rastreabilidade de erros cometidos.
- Todos os erros passaram a ser anotados (ocorrências internas) – com a implementação da ISO, os erros começaram a ser registrados em formulários e monitorados por meio de indicadores de desempenho, instituindo-se, inclusive, metas de desempenho e aplicando-se ações preventivas ou corretivas, quando necessário.
- Em alguns tipos de ocorrências, são registrados os nomes dos responsáveis pela não conformidade – um controle de algumas ocorrências é feito, principalmente, no setor de recepção, com os erros de cadastro de clientes. Mensalmente, se sabe quais os funcionários que erram mais.
- Registro de reclamação de clientes - todas as reclamações de clientes são registradas em formulários próprios, padronizados e o colaborador que recebeu a reclamação tem a função de investigar o responsável pelo erro ou não-conformidade.
- Auditorias internas – eram feitas durante todo o período de certificação, como forma de identificar a adequação dos setores aos requisitos da norma. As auditorias causavam um clima de tensão e nervosismo nos setores auditados, pois os funcionários que eram questionados sobre algum elemento da norma, se sentiam pressionados a responder corretamente.

Tecnologia

- Aquisição de novos equipamentos para serem utilizados na área técnica.
- Implementação da nova tecnologia de gestão ISO 9001.

7.1.3. Período pós-certificação

Pessoas

- A necessidade de registros é muito importante para o bom desempenho do processo. Satisfação e insatisfação no trabalho estiveram presentes, revelando sentimento negativo (pelo cansaço) e sentimento positivo (orgulho por pertencer à empresa). Ainda não há um programa consistente de qualidade de vida.

- Contratação de funcionários – com a melhoria da imagem da empresa, provavelmente pela melhoria dos serviços prestados, o número de clientes aumentou. Isso propiciou a contratação de 14 novos funcionários.

Trabalho

- Criação de 1 unidade de coleta – com o aumento do número de clientes, houve a necessidade de mais uma unidade de coleta, para que não houvesse tumulto das outras unidades, de forma a garantir mais conforto e comodidade aos clientes.
- Cerca de 28.000 exames por mês e 4.800 clientes atendidos. Uma das possíveis causas para o aumento do número de clientes atendidos e exames realizados, foi a boa imagem do laboratório diante da sociedade, após a melhoria dos serviços prestados, com a implementação do sistema ISO 9001.
- Aumento de atividades de controle e responsabilidade da direção – um dos pilares do sistema ISO é o controle do processo produtivo. Esse controle incorpora vários elementos: documentos, não-conformidades, atividades, indicadores, pessoas, etc.
- Auditorias – as auditorias como no período de certificação, continuaram presentes na vivência da empresa.
- Dificuldade de evolução do sistema – a direção começa a perceber que os resultados que se esperavam, a curto prazo, não aparecem, e não se consegue fazer com o que o sistema evolua no conceito de melhoria contínua. Na interpretação dos diretores, a falta de comprometimento com a política de gestão é culpa dos funcionários e os mesmos começam a questionar os retornos da certificação, no sentido dos benefícios pessoais e profissionais.

Informação

- Monitoramento de indicadores de desempenho – esses indicadores são conseguidos por meio dos registros de ocorrências internas e pesquisas de satisfação, realizadas com os diversos tipos de clientes (paciente, médico, convênio, interno e unidade conveniada).
- Controle de informações por meio de documentação e do sistema de ERP – praticamente todas as informações podem ser conseguidas por meio dessas fontes.

Tecnologia

- Implementação do sistema ERP – com a implementação desse sistema, tornou-se possível rastrear os erros cometidos por qualquer funcionário e torná-los acessíveis a todos. Permite, ainda, acompanhar todas as fases do processo produtivo, desde o momento do cadastro do paciente até o momento da entrega de resultados, registrando informações, como horários, dias e responsáveis pelas fases do exame. Isso diminui a incidência de erros que poderiam chegar ao cliente; contudo, representa um sistema de “vigilância”, uma vez que qualquer um tem acesso às informações pertinentes ao andamento do exame, bem como do acontecimento de erros.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo proposto de identificar as mudanças no sistema de trabalho, advindas da implementação da certificação de qualidade ISO 9001, em uma organização, verificou-se uma reorganização do sistema de trabalho, sendo evidenciadas mudanças nas dimensões: pessoas, trabalho, informação e tecnologia. O sistema de gestão da qualidade implementado configura-se como ferramenta essencialmente controladora do trabalho, seja por meio de documentos, os quais devem ser seguidos rigorosamente como forma de padronização ou mesmo com a utilização do ERP.

Nesta perspectiva, ressalta-se que os membros da organização estão constantemente “vigiados”, sem, efetivamente, a presença de uma pessoa. Os documentos exigem que o funcionário siga um determinado padrão de trabalho. Todos os formulários utilizados possuem campos com nome do responsável pela execução de determinada atividade e assinatura. Desta forma, qualquer um pode descobrir os erros cometidos pelos outros. O sistema ERP é o mais importante meio de controle na empresa. Integrando todas as áreas e alguns de seus módulos estando acessíveis a praticamente todos os funcionários, podem-se identificar falhas no processo de trabalho.

Finalmente, destaca-se a necessidade de compreensão das mudanças que a certificação traz à empresa e, nesse sentido, antecipar-se a elas por meio de um planejamento criterioso, pode contribuir para que se consiga a efetividade do sistema de gestão da qualidade.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário**. NBR ISO 9001 a. Rio de Janeiro, 2000. 21p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos**. NBR ISO 9001 b. Rio de Janeiro, 2000. 48 p.
- CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996, 319p.
- FISHER, T. HEBER, F. TEIXEIRA, A. Desafio da qualidade e os impactos das transformações em organizações baianas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, nº. 1, pp.56-69, jan/mar, 1995.
- FLEURY, M. T. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. v. 33, nº. 2, pp. 26-34, abr/jun, 1993.
- FURTADO, J.M. **Mudança Organizacional: Um estudo de caso na empresa Pivot Equipamentos Agrícolas e Irrigação LTDA**. Monografia (Bacharelado em Administração). Universidade Federal de Lavras. Lavras. 2003, 44pp.
- JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1993. 386 pp.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, nº.3, pp.20-29, maio/jun. 1995a.
- PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. 2ª.ed. São Paulo: Atlas, 2004, 339pp.
- _____. **Avaliação estratégica da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2002, 246 p.
- RITZMAN, L.P; KRAJEWSKY, L.J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 431pp.
- SERVA, M. JUNIOR, P. J. Observação participante e pesquisa em Administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**. V.35, nº.1, pp. 64-79, Mai/jun, 1995.
- SILVA, M. O. **ISO 14000**. Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu (Especialização) à distância. Lavras: FAE-PE, 2003. 1039p.
- WOOD JR. T, URDAN, F. T. Gerenciamento da qualidade total: uma revisão crítica. In: **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo. Atlas. 1995, pp. 152-171.