

# **ANÁLISE EMPÍRICA DOS IMPACTOS DA ISO 9001 NO DESENVOLVIMENTO PESSOAL**

Área Temática: Recursos Humanos

## **AUTORES**

### **JUVANCIR DA SILVA**

Centro Universitário Campos de Andrade e Universidade Estadual de Maringá  
juvancir@mga.professor.uniandrade.br

### **CARLOS ROBERTO SANTIN**

Centro Universitário Campos de Andrade - Uniandrade  
crsantin@copel.com

## **Resumo**

Este artigo tem por objetivo levantar algumas considerações a respeito dos impactos da certificação ISO no desenvolvimento pessoal, enfatizando a necessidade de uma melhor reflexão a respeito dos impactos das práticas administrativas nos funcionários. Para a consecução do objetivo é apresentado um referencial teórico sobre: qualidade, ISO, desenvolvimento e treinamento de pessoas. A pesquisa é caracterizada como exploratória qualitativa e os dados foram obtidos pelo método de pesquisa documental. Por meio do estudo foi possível concluir que o desenvolvimento profissional é um fator importante para que haja um clima organizacional favorável. Assim como, o sistema ISO é gerador de mudanças comportamentais nas pessoas. Entretanto, não foi possível determinar se estas mudanças são geradoras de desenvolvimento das pessoas ou são apenas condicionamentos decorrentes do treinamento nas atividades específicas do cargo, aumentando a eficiência e não a capacidade de reflexão do todo organizacional e de novas competências que propiciam a geração de novos conhecimentos.

Palavras-chave: Qualidade; ISO 9001:2000; Desenvolvimento e Treinamento.

## **Abstract**

This article has for objective to lift some considerations regarding the impacts of the certification ISO in the personal development, emphasizing the need of a better reflection to respects of the impacts of the administrative practices in the employees. For the attainment of the objective a theoretical referential is presented on: quality, ISO, development and people's training. The research is characterized as exploratory qualitative and the data were obtained by the method of documental research. By means of the study it was possible to conclude that the professional development is an important factor so that there is a climate favorable organizational. As well as, the system ISO is generating of changes behavior in the people. However, it was not possible to determine these changes they are generating of the people's development or they are just current conditionings of the training in the activities you specify of the position, increasing the efficiency and not the capacity of reflection of the whole organizational and of new competences that propitiate the generation of new knowledge.

Key-words: Quality; ISO 9001: 2000; Development and Training.

## **1. INTRODUÇÃO**

Quando uma pessoa deseja obter um produto ela deseja poder comprar o melhor produto com os recursos que disponibiliza. Diante disto, a qualidade é um fator intrínseco nas decisões de compra das pessoas. Certamente as pessoas não param para pensar o quanto de trabalho foi necessário para que as empresas obtivessem os produtos dentro dos padrões

que os consumidores exigem e o que isto representa em termos de empenho e sacrifício por parte dos funcionários da empresa.

Neste sentido, as empresas precisam capacitar seus funcionários para garantia da qualidade, pois esta é uma preocupação da sociedade e nas empresas uma questão estratégica. Qualidade, para Teboul (1991, 61), *“é a capacidade de satisfazer as necessidades das pessoas, tanto na hora da compra, quanto durante a utilização, ao melhor custo possível, minimizando as perdas, e melhor do que os nossos concorrentes”*. Campos (1995, 2), por sua vez, escreve que *“um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”*.

Quanto ao aspecto estratégico da qualidade Viterbo (1996, 8), escreve: *“no atual cenário, a certificação ISO 9000 vem se tornando um requisito obrigatório para as empresas que desejam sobreviver no ambiente globalizado cada vez mais competitivo, sejam elas de qualquer ramo de negócio”*.

Neste contexto a Companhia Paranaense de Energia - Copel vêm buscando, paulatinamente, a certificação de seus processos em ISO 9001. Para que seus serviços garantam satisfação aos seus clientes.

### 1.1 Problema de Pesquisa e Objetivo

O problema, objeto deste estudo, será levantar elementos que possibilitem responder a seguinte pergunta: *“Quais os impactos da ISO 9001 no desenvolvimento pessoal dos colaboradores do Centro de Operação Noroeste - CODSDN?”*. A hipótese básica do estudo é: A implantação da ISO gera desenvolvimento pessoal. Com os resultados deste trabalho espera-se contribuir para que outras áreas da Copel, ou até mesmo, outras empresas percebam quais as implicações da implantação das normas ISO 9000 no desenvolvimento das pessoas.

## 2. GESTÃO DA QUALIDADE

A evolução do conceito de qualidade surgiu com a visão de que a mesma é fundamental no posicionamento estratégico das empresas perante o mercado, e isto é comentado por Cerqueira (1993, 50), *“os programas de TQC são a maneira mais rápida, segura e econômica de atingir os principais objetivos de uma empresa. O cliente fica inteiramente satisfeito, uma vez que passa a ter sempre disponível o produto ou serviço adequado ao seu uso, pelo qual vai pagar um preço que será o menor possível. A empresa, por sua vez, passa a ter a necessária vontade política de colocação de sua potencialidade no mercado interno e mesmo externo”*.

As definições de qualidade convergem para um foco comum, onde qualidade é o critério que garantirá a preferência do consumidor por um produto e/ou serviço, em relação a seus concorrentes. Isto é confirmado por Teboul (1991, 61), quando define qualidade como sendo *“a capacidade de satisfazer as necessidades das pessoas, tanto na hora da compra, quanto durante a utilização, ao melhor custo possível, minimizando as perdas, e melhor do que os nossos concorrentes”*.

Na mesma linha de pensamento, encontramos Campos (1995, 2) que, por sua vez, escreve: *“um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”*. A gestão pela qualidade visa ampliar o engajamento das organizações na busca da produtividade e competitividade. Isto é reforçado por Gil (1993, 21), ao escrever que, *“a qualidade nas organizações é interpretada como um fator necessário aos processos e resultados empresariais, os quais, para serem consubstanciados, necessitam da caracterização dos recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros vigentes ou existentes nos diversos ambientes da entidade”*. Sobre o assunto, Cerqueira (1993, 111) escreve: *“quando a empresa adota uma diretriz para a qualidade, ela objetiva: exercer controle completo sobre todas as suas atividades, obter o adequado nível da qualidade, obter índices elevados de produtividade, ser flexível e reduzir seus custos e preços”*.

Na busca pela qualidade o fator mais importante neste processo, o ser humano, deve ser avaliado quanto as mudanças que podem ocorrer nele a partir do sistema da qualidade. Sobre isto, escreve Cruz (2002, 236), *“a busca da qualidade não deve transformar-se numa prisão, tolhendo a criatividade em prol de uma pretensa busca pelo erro zero. Qualidade é antes de mais nada poder fazer cada vez melhor a para isso o homem conta com a mais importante ferramenta que se possa desejar: sua capacidade de sonhar!”*. Tolher a criatividade do homem, na implantação da qualidade é condenar o processo ao fracasso, porquanto, é ele que exerce a função de combinar os diversos elementos que o compõem. O envolvimento das pessoas, mencionado por Gil (1993), Cerqueira (1993), Robles (1996) é consubstanciado por Cruz (2002, 269), ao escrever: *“é imprescindível que todos os usuários participem desde o começo de todas as fases dos projetos que envolvem melhoria de processos, ou criação de novos, para que os resultados possam ser maximizados e consistentes”*.

Este pensamento é confirmado por Cerqueira (1993) e Gil (1993, 23) quando este tece os seguintes comentários: *“o recurso humano é o mais importante dos recursos empresariais e a qualidade do recurso humano reveste-se de um caráter específico, cujos parâmetros fundamentais são: Polivalência – características de conhecimento de várias áreas/atividades/sistemas/linhas de negócios, moldando os talentos de cada profissional da organização; Rodízio – capacidade de adaptação; versatilidade para aprendizado de novas tarefas, no decorrer da vida profissional, impondo a atuação de cada técnico em atividades/áreas empresariais diversificadas; Participação – nível de integração dos recursos humanos, entre si e com a problemática empresarial, com vistas em rapidez e facilidade no alcance dos objetivos organizacionais; Negociação – diálogo, argumentação lógica, entre profissionais e subseqüentes áreas, no sentido de identificação dos pontos de convergência para decisão ótima empresarial”*.

Implantar um sistema de qualidade consiste em documentar, planejar e padronizar de acordo com requisitos estabelecidos por modelos para a Qualidade Total. Segundo Guazzelli (1996, 30), há basicamente dois tipos de modelos de melhoria da qualidade: *“sistema de Gerenciamento da Qualidade, dos quais o exemplo mais completo é a série de normas internacionais ISO 9000, que tem foco nos processos internos; e Programas de Qualidade Total, [...] que tem foco nas pessoas, nos colaboradores da organização”*.

## 2.1 Certificação ISO

Na busca pela qualidade, foram criadas na Suíça, as normas internacionais da qualidade ou *International Organization for Standardization* – ISO, através das quais as empresas em todo o mundo conseguem padrões nos produtos e serviços. Mello et al (2002, 15) apresenta as normas ISO como sendo: “[...] *um conjunto de normas e diretrizes internacionais para sistemas de gestão da qualidade. Desde sua primeira publicação, em 1987, ela tem obtido reputação mundial como base para o estabelecimento de sistemas de gestão da qualidade*”. Segundo Cruz (2002, 227), a qualidade nas empresas só se espalhou pelo mundo, em função da criação das normas ISO - *International Organization for Standardization*, pela Comunidade Econômica Européia.

Neste sentido Lucena (2003, 27) escreve: “*a certificação de um produto garante a padronização e qualidade do mesmo, atendimento a critérios técnicos estabelecidos, garantia ao consumidor sobre a segurança e veracidade dos produtos e serviços oferecidos. A certificação de um sistema evidencia que a empresa funciona de maneira estruturada, preocupada com a qualidade ou com o meio ambiente, e que seus empregados têm noção clara de como obter a qualidade ou de como preservar o meio ambiente*”. A ISO é o objetivo principal quando a empresa se propõe a implantar qualidade total. É a sigla que será estampada no *slogan* da empresa logo que a mesma recebe a certificação.

A importância das normas ISO, na implantação da qualidade nas empresas, é comentada por Cerqueira (1993, 96) ao escrever: “*não se pode deixar de lado o conhecimento estabelecido nas séries de normas da International Organization for Standardization (ISO) de números 9000 e 10000, assim como os guias ISO para apoio à gestão da qualidade. Estes padrões normativos devem ser utilizados na sua empresa para subsidiar o processo de organização e gestão da qualidade*”. A principal diferença entre a norma ISO 9000 e as demais metodologias (SQC, TQC, KAIZEM, TQM) da qualidade, segundo Cruz (2002, 228) é: “*Ela procura organizar a empresa como um todo na medida que abstrai a forma estrutural para dar importância ao conteúdo ao organizar seu processo de produção*”.

Quando se deseja implantar um sistema de qualidade, baseado nas normas ISO, a primeira leitura que se deve fazer é a da norma ISO 8402, pois é ela que norteia tudo que está relacionado com a qualidade, segundo Cruz (2002).

Quadro 1: Conceitos Centrais da ISO 8402

Qualidade	Totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas.
Plano de Qualidade	Documento que estabelece as práticas, os recursos e a seqüência de atividades relativas à qualidade de um produto, projeto ou contrato.
Controle de Qualidade	Técnicas e atividades operacionais usadas para atender os requisitos para a qualidade.
Garantia da Qualidade	Conjunto de atividades planejadas e sistemáticas, implementadas no sistema da qualidade e demonstradas como necessárias, para prover confiança adequada de que uma entidade atenderá aos requisitos para a qualidade.
Gestão da Qualidade	Atividades da função gerencial que determinam a política da qualidade, os objetivos e as responsabilidades, e os implementam por meios como planejamento da qualidade, controle da qualidade, garantia da qualidade e melhoria da qualidade

	dentro do sistema da qualidade.
--	---------------------------------

Fonte: Adaptado de Cruz (2002).

Segundo Cruz (2002), a ISO 9000-1 “desempenha o papel de orientadora para a série 9000. Ela é também a orientadora para a seleção das normas que operacionalizam o sistema da qualidade”. A ISO 9000 segundo o autor “*é um modelo para garantia da qualidade em projetos, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados. É a mais abrangente norma para sistemas da qualidade, pois envolve a empresa como um todo, desde o projeto até a assistência técnica*”.

Dentro da família das normas ISO 9000, a norma ISO 9001:2000 é vista como a mais importante das normas, pois, segundo Mello et al (2002, 52), destaca: “[...] *a importância, para uma organização, de identificar, implementar, gerenciar e melhorar continuamente a eficácia dos processos necessários para o sistema de gestão da qualidade, e de gerenciar as interações desses processos para atingir seus objetivos*”. A norma ISO 9001 abrange todas as fases do processo produtivo de uma organização. Completa, segundo Cruz (2002, 230), ela possui 20 elementos, apresentadas e comentadas por Silva et al (200, 7), sendo mantidos somente aqueles que possam colaborar com o objetivo do trabalho.

Quadro 2: Elementos das normas ISO 9001

Sistema da Qualidade	Descreve a documentação que compõe o sistema da qualidade.
Treinamento	Trata do levantamento de necessidades de treinamento e da programação dos respectivos treinamentos.

Fonte: Adaptado de Silva et al (2000).

As normas ISO passam por revisões periódicas, para se adaptarem as mudanças ambientais. No caso específico da ISO 9001, ela é revisada a cada cinco anos, conforme relata Lucena (2003), Mello (2002), Vavra (2002). Para a implantação da gestão da qualidade e a obtenção da certificação, a gestão de pessoas da organização deve auxiliar de maneira efetiva na utilização racional e futura dos recursos humanos da empresa. Por isso, este artigo objetivou verificar como a ISO 9001 afeta as pessoas quanto ao seu desenvolvimento pessoal.

## 2.2 Desenvolvimento e Treinamento de Pessoas

Toda empresa que pretenda implantar um programa de melhoria da qualidade necessita, segundo Gil (1993, 32) de: “[...] *investimentos em pesquisa, treinamento e conscientização empresarial*“. No que se refere ao treinamento, Chiavenato (1999, 339) escreve: “*uma organização se prepara para a melhoria através da qualidade total, ela precisa definir seu programa de treinamento e desenvolvimento (T&D) de maneira que sejam planejados, coordenados, implementados, avaliados e melhorados em um processo contínuo*”.

Para os autores, treinamento e desenvolvimento têm conotações diferentes e, sobre o assunto, Bartz et al (1989, 164) escrevem: “*há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora seus métodos sejam similares para afetar a*

*aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas. Ambos constituem processos de aprendizagem”.*

Chiavenato (1999, 290) relata que o processo de desenvolvimento das pessoas *“representa a necessidade de trazer de dentro do ser humano para fora dele as suas potencialidades interiores. Todo modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas próprias potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas”.*

O desenvolvimento é aplicado quando a mudança é intencional e projetada com antecipação. É um processo que visa o desenvolvimento humano e, vem tendo, a cada momento, possibilidades de impor-se com maior solidez no seio das empresas que aspiram progresso e crescimento, gerando novos conhecimentos. Segundo Cruz (2002, 262), *“o conhecimento pode ser tácito ou explícito. O conhecimento tácito é aquele que nós possuímos dentro de nós mesmos, fruto do aprendizado e da experiência que desenvolvemos ao longo de nossa vida. O conhecimento explícito é aquele que externamos formalmente ou não”.*

Na concepção de Milkovich e Boudreau (2000, 338), *“desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras expectativas”.* Quanto ao processo de desenvolvimento Chiavenato (1999, 290) escreve: *“os processos de desenvolvimento envolvem três estratos, que se superpõem: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional. Os estratos menores – como treinamento e o desenvolvimento de pessoal (T&D) – tratam da aprendizagem no nível individual e de como as pessoas aprendem e se desenvolvem. O desenvolvimento organizacional (DO) é o estrato mais amplo e abrangente e refere-se a como as organizações aprendem e se desenvolvem através da mudança e inovação”.*

Desenvolver os funcionários para que tenham condições permanentes de lidar com a mudança e com a inovação, é o grande segredo das empresas bem-sucedidas. Chiavenato (1999, 322), ao escrever sobre desenvolvimento de pessoas, relata que: *“o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. Por educação queremos significar, sobretudo as atividades de desenvolvimento pessoal que estão relacionadas com os processos mais profundos de formação da personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento, e menos a repartição de um conjunto de fatos e informações a respeito de habilidades motoras ou executoras. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas ao cargo atual”.*

Milkovich e Boudreau (2000, 311), refletem sobre como as empresas têm abordado este tema, *“cada vez mais os empregados ficam com os riscos da administração de suas carreiras. As empresas não garantem que determinadas ações levarão à estabilidade no*

*emprego, e boa parte delas deixa claro que é responsabilidade do empregado escolher as melhores alternativas para suas carreiras”.*

Desenvolvimento e treinamento são definidos respectivamente por Chiavenato (1999 323), como: *“são as experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional; são as experiências organizadas de aprendizagem centradas na posição atual da organização. O treinamento deve aumentar a possibilidade de o funcionário desempenhar melhor suas atuais responsabilidades”.*

Sobre métodos de desenvolvimento de pessoas, De Cenzo (1996, 246) escreve que elas podem ser com técnicas de desenvolvimento das habilidades pessoais no cargo e fora do cargo. Os métodos de desenvolvimento fora do cargo são a tutoria e o aconselhamento, o primeiro diz respeito a orientações recebidas por executivos da cúpula para ajudar o funcionário no seu crescimento, o segundo é realizado quando surge algum problema e o funcionário é aconselhado. Os métodos de desenvolvimento de pessoas no cargo são diversos tais como: rotação de cargos, posições de assessoria, aprendizagem prática, atribuição de comissões, participação em cursos e seminários externos, exercícios de simulação, estudo de casos, treinamentos fora da empresa, jogos de empresas e centros de desenvolvimentos internos. Por sua vez, Chiavenato (1999, 304) escreve que existem duas técnicas para desenvolvimento de pessoas no cargo: *“As técnicas para desenvolver habilidades em programas de treinamento são divididas em duas categorias: treinamento no cargo e treinamento em classe”.* Com base nas citações do autor, o treinamento no cargo é uma técnica de treinamento que ministra informação, conhecimento e experiência, e pode incluir condução, rotação de cargos e atribuição de projetos especiais, enquanto que, as técnicas de classe utilizam a sala de aula para desenvolver habilidades, conhecimentos e experiências, e pode incluir, dramatização e jogos de negócios.

Contudo, o termo treinamento é empregado, na maioria das vezes, segundo Bergamini (1990, 39), como: *“[...] preparo específico para o bom desempenho das várias tarefas que compõem os diferentes cargos. Sendo um pouco mais enfático, pode-se considerá-lo como uma forma de adestramento, no qual o indivíduo deve aprender a ‘fazer’ o seu trabalho”.* Na interpretação de Milkovich e Boudreau (2000, 60), o treinamento é uma atividade-chave para o sucesso de uma organização multicultural. Os empregados precisam aprender novas habilidades interativas para participar construtivamente das atividades organizacionais com seus colegas de outras culturas. Uma questão que se levanta aí é se o treinamento deve ser dirigido para o comportamento ou para as atitudes.

Comportamento e atitude, citados no parágrafo anterior, são conceituados por Gregório (2005, 01), respectivamente como: *“é o conjunto organizado das operações selecionadas em função das informações recebidas do ambiente através das quais o indivíduo integra as suas tendências; maneira organizada e coerente de pensar, sentir e reagir em relação a grupos, questões, outros seres humanos, ou mais especificamente, a acontecimentos ocorridos em nosso meio circulante”.*

Certo (1994), Dessler (1997), Ivancevich (1995), De Cenzo e Robbins análise dos dados auferidos na pesquisa documental, para se determinar se (1996), Milkovch e Boudreau (2000), definem treinamento como o processo de alterar comportamento para aumento da eficiência dos indivíduos em seus cargos. Com base nos conceitos apresentados, poder-se-á fazer uma análise de desenvolvimento das pessoas que trabalham na unidade analisada, advindo da implantação das normas ISO, ou apenas um processo de treinamento na função.

### 3. METODOLOGIA

Para este propósito a abordagem utilizada é a pesquisa exploratória e qualitativa, pois permite que o pesquisador tenha maior proximidade com o problema e construa hipóteses. Ao pesquisador cabe a interpretação dos fenômenos com base na fundamentação bibliográfica analisando os dados de forma indutiva.

Quanto aos procedimentos metodológicos para a obtenção de dados, será utilizado o método de pesquisa documental. Optou-se pela pesquisa documental tendo em vista que a empresa realiza uma pesquisa de clima organizacional a qual propicia elementos para a análise da hipótese e objetivo do artigo, portanto também caracteriza um estudo de caso. O estudo de caso permite explicar os fatos que ocorrem no contexto social e se relaciona com uma multiplicidade de variáveis. Os dados devem ser representados por meio de uma análise descritiva que os caracterizam.

### 4. ESTUDO DE CASO

Sociedade de economia mista por ações, de capital aberto, a Companhia Paranaense de Energia – Copel, detém concessão do governo federal para prestação de serviços públicos, parte em condições de monopólio natural e parte em regime de mercado competitivo. Em 2001, a Copel Distribuição definiu a utilização dos critérios de excelência do Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ, como estratégia para realização de sua visão. Decidindo implantar a gestão pela qualidade tanto na operação do sistema de distribuição quanto no despacho de serviços tendo como referência normativa a ISO 9001:2000.

Na área de Operação Noroeste – SDNOPE encontra-se o Centro de Operação de Distribuição – CODSDN, que é responsável pela operação do sistema de distribuição de energia elétrica, na qual o estudo de caso foi realizado. Esta atividade é certificada em ISO 9001:2000, pela empresa BVQI – Bureau Veritas Quality International do Brasil Sociedade Certificadora Ltda., cujo escopo de fornecimento é o seguinte: *“Gerenciamento de solicitações emergenciais, programadas e/ou comerciais relativas ao sistema de distribuição de energia através de seu monitoramento em tempo real, operação através de telecomando e/ou orientações para intervenção humana”*.

O Centro de Operação Noroeste (CODSDN) é composto por 20 (vinte) colaboradores, sendo 01 (um) coordenador e 19 (dezenove) operadores de distribuição, todos com formação mínima de nível médio em eletrotécnica e/ou eletrônica. A avaliação da liderança é feita através do PCO - Pesquisa de Clima Organizacional. Através desse item é avaliado o desempenho da liderança em relação à satisfação do colaborador. A liderança deve levar em consideração aspectos relacionados a oportunidades futuras, quando da formulação das estratégias da área. Quanto ao sistema de gerenciamento de pessoas na empresa foram levantados alguns aspectos que são descritos no quadro.

O Sistema de Gestão da Qualidade da função Operação da Copel Distribuição é analisado criticamente em relação à competência das pessoas que executam as atividades que afetam a qualidade dos processos, com base em educação, treinamento, habilidade e experiência apropriados. A competência é a soma do conhecimento da formação educacional, treinamentos específicos, habilidades e experiência necessária para desempenho das atividades pertinentes, que resultará na qualidade desejada do produto, visando a melhoria contínua do processo e satisfação dos requisitos dos clientes. O monitoramento das necessidades de treinamento visa manter a força de trabalho atualizada quanto às normas e procedimentos vigentes, bem como a tecnologia aplicada à função. A função Operação da Copel Distribuição planeja, implementa e gerencia as condições do ambiente de trabalho. Para prover condições básicas que propiciem alcançar a conformidade com os requisitos dos processos, são combinados os seguintes fatores: humanos e materiais.

#### 4.1 Análise dos Resultados

Para responder o questionamento deste artigo optou-se pela pesquisa documental caracterizando o estudo como qualitativo. O levantamento de dados foi feito a partir da pesquisa de clima organizacional realizada na empresa.

Por meio da pesquisa foi possível realizar algumas constatações em relação ao desenvolvimento dos funcionários da CODSDN a partir, durante e após a certificação de seus processos em ISO 9001. Os dados apresentados foram obtidos a partir da pesquisa de clima organizacional realizada na empresa nos anos de 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2002 e 2004. Em 2001, a pesquisa não foi realizada devido ao processo de privatização, no qual a empresa passava por um processo de instabilidade política. A privatização não foi concretizada. Em 2003 a pesquisa não foi realizada devido a mudança de governo. Portanto, há um corte histórico na pesquisa. Entretanto, este procedimento foi correto, pois acarretaria viés na pesquisa.

Os fatores negativos do clima organizacional não foram obtidos pelos pesquisadores nos anos de 1996, 1997, 1999, por isso, não foram apresentados. O dados consolidados são apresentados na tabela, de 1996 a 1999. Até o ano de 1998 a CODSDN foi avaliada em conjunto com a SDNCAL.

Tabela 3: Clima Organizacional

ANOS	1996	1997	1998	1999	2000	2002	2004
Meta da Copel	7,8	7,8	7,8	7,8	7,8	7,8	7,8
Média Global	7,5	7,3	7,5	7,1	8,2	8,1	8,2
SDNCAL	7,5	7,3	7,5	-	-	-	-
CODSDN	ND	ND	ND	7,9	8,6	7,9	69,9

Fonte: Relatório Consolidado da Pesquisa de Clima Organizacional (2005)

Legenda: nd (não disponível)

A empresa iniciou seu programa de gestão pela qualidade no início do ano de 1999, portanto, este ano servirá como base para visualizarmos o desempenho da área em relação às demais, assim como o ano de 2002, ano da certificação. Por meio dos dados dos anos de 1996 a 1998 pode ser observado que a SDNCAL apresentou resultados iguais a média global da empresa que ficou abaixo da meta estipulada pela empresa. No ano de 1999

quanto a área começa com o trabalho de sensibilização para o programa de gestão pela qualidade a CODSDN apresenta média superior a meta da empresa, assim como, da média global. Portanto, isto sucinta a necessidade de investigação dos fatores que tenham causado este clima organizacional positivo. No ano seguinte apresenta média superior tanto da média global quanto da meta. Neste ano somente duas (2) áreas ficaram abaixo da meta da empresa, as áreas avaliadas foram seis.

É importante lembrar que no ano de 2001 a Copel Distribuição definiu que o caminho para concretizar sua visão seria a utilização dos critérios de excelência do Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ. Devido a falta da pesquisa de clima organizacional neste ano não foi possível identificar qual o impacto desta decisão no clima organizacional.

No ano de 2002 a área apresenta média superior a meta global da empresa, porém inferior a 2000. Neste ano somente uma (1) área ficou abaixo da meta. É preciso ressaltar que naquele ano a área passa pela certificação. Em 2004 ocorre um fato surpreendente além de ficar muito abaixo da média da meta da empresa a área ficou longe da média global.

Para que se tenha maior poder de análise quanto ao desenvolvimento dos funcionários da CODSDN foram analisados os fatores negativos levantados pelos funcionários na pesquisa de clima organizacional. O fator remuneração é uma constante na redução do clima organizacional da área. É observável que em 1999 e 2000 a falta de perspectivas também era um fator negativo. Deve ser ressaltado que em 2002 ano da certificação a atuação do gerente é criticada. Quanto a este aspecto é preciso ressaltar que em 1999 era o sexto fator não aparecendo entre os seis em 2000 e sendo o segundo em 2002. Através dos funcionários foi levantado que não houve a troca do gerente nestes ano. Assim, deve ser lembrado que em 2002 a área recebeu a certificação e isto provavelmente gerou uma cobrança maior da gerência quanto ao desempenho dos funcionários.

Tabela 4: Fatores Negativos

ANO 1999		ANO 2000		2002	
Fatores Negativos	Somatório %	Fatores Negativos	Somatório %	Fatores Negativos	Somatório %
Remuneração	21	Remuneração	21	Remuneração	20
Perspectivas	33	Perspectivas	34	Atuação do Gerente	37
Imagem Copel	44	Desenvolvimento Profissional	46	Desenvolvimento Profissional	50
Qualidade de Vida	54	Comunicação	55	Perspectiva	60
Desenvolvimento Profissional	63	Comprometimento Organizacional	64	Relacionamento	68
Atuação do Gerente	71	Imagem Copel	73	Comunicação	75
Outros	29	Outros	27	Outros	25
Total	100	Total	100	Total	100

Fonte: Relatório Consolidado da Pesquisa de Clima Organizacional (2005)

A preocupação com o desenvolvimento profissional foi uma constante na análise dos funcionários que em 1999 o consideravam como o quinto fator de redução do clima organizacional e nos anos de 2000 e 2002 como o terceiro fator. No ano de 2004 os dados não vieram detalhados sendo obtido apenas dados da área em que a CODSDN está subordinada e somente uma questão pode ser considerada ligada diretamente ao objetivo deste trabalho, a qual é sobre a visão de crescimento e desenvolvimento profissional.

Os dados da tabela 5 mostram que 65,3% dos funcionários consideram que estão tendo crescimento e desenvolvimento profissional enquanto que 34,7% o consideram muito pouco ou que não estão tendo. É preciso ficar claro que a forma como os colaboradores conceituam desenvolvimento deve ser levantada. Se eles o definem somente como realizar bem as atividades do cargo está mais ligado a treinamento se eles o conceituam como possibilidade de assumir postos mais elevados e de novas competências ter-se-ia uma visão de desenvolvimento dentro da concepção apresentada em Chiavenato (1993).

Tabela 5: Visão de Crescimento e Desenvolvimento Profissional

Crescimento e Desenvolvimento Profissional	
Considera que está tendo	51,8%
Considera que está quase sempre tendo	13,5%
Considera que está tendo muito pouco	13,5%
Considera que não estão tendo	21,2%
Total	100%

Fonte: Relatório Consolidado da Pesquisa de Clima Organizacional (2005)

Por meio dos dados obtidos na pesquisa de clima organizacional é possível chegar a algumas conclusões.

## 5. CONCLUSÕES

As pessoas enquanto variável organizacional analisada pela Administração desempenham papel fundamental na criação, implantação e manutenção das melhorias obtidas pelas organizações. Infelizmente ainda são vistas simplesmente como meios para se atingir resultados e como tal podem ser substituídos por outros sem que haja uma postura mais humanizada nas relações trabalhistas. Ações de recolocamento que denotam uma preocupação maior com as pessoas ainda são raras e em sua maioria são para executivos.

Dentro de uma perspectiva humanista, as organizações precisam desenvolver instrumentos gerenciais capazes de identificarem quais as implicações das práticas organizacionais nas pessoas e adotarem medidas redutoras de danos. Problemas como assédio sexual, moral, doenças ocupacionais, ambientes insalubres são largamente debatidos. Entretanto, os impactos psicológicos e sociais decorrentes das práticas administrativas nas empresas são pouco abordados. Como exemplo histórico Chiavenato (1993) cita a pesquisa Hoxie realizada pelo Senado Americano que estudou o problema de greves e tumultos nas empresas americanas, mostrando que estes estavam relacionados com o sistema baseado exclusivamente no rendimento e na eficiência.

Portanto, este trabalho se propôs a avaliar se o sistema de gestão pela qualidade, tendo como referência normativa a ISO 9001:2000 gerou desenvolvimento nos colaboradores da CODSDN. Infelizmente com os dados disponíveis não foi possível concluir que isto tenha

ocorrido ou não. Assim, está sendo feito um estudo com maior grau de profundidade pelos autores deste artigo para que se possa chegar as conclusões pertinentes ao tema.

Contudo, o desenvolvimento profissional é um fator importante para que haja um clima organizacional favorável dentro das organizações e gere novos conhecimentos. O referencial teórico foi fundamental para se poder concluir que o sistema ISO causa mudanças no comportamento das pessoas. Entretanto, não foi possível determinar se esta mudança gera desenvolvimento ou é apenas treinamento nas atividades específicas aumentando a eficiência e não a reflexão do todo organizacional para a geração de conhecimento. Com a realização da nova pesquisa espera-se contribuir muito mais com esta reflexão, criando subsídios para futuros trabalhos.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARTZ, David E., SCHWANDT, David R. e HILLMAN, Larry W. “Difference Between “T” and “D””. *Personnel Administrator*, 1989.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Desenvolvimento de Recursos Humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1990.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. – 6 ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. – 2 ed. – Rio de Janeiro: Bloch, 1994.
- CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. *Gestão da Qualidade: princípios e métodos*. – 3 ed. – São Paulo: Pioneira, 1993.
- CERTO, Samuel C. *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. Boston: Allyn & Bacon, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos. Edição Compacta*. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. – 19 ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Os Novos Paradigmas: Como as Mudanças Estão Mexendo com as Empresas*. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração*. 6º ed., São Paulo: Campus, 2000.
- CROSBY, Philip B. *Qualidade é Investimento – A arte de Garantir a Qualidade*. – 6 ed. – Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.
- CRUZ, Tadeu. *Sistemas, organização & métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação*. – 3 ed. – São Paulo: Atlas, 2002.
- DECENZO, David A. e ROBBINS, Stephen P. *Human Resource Management*. Nova York: John Wiley & Sons, 1996.
- DESSLER, Gary. *Human Resource Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1997.
- GIL, Antonio de Loureiro. *Qualidade total nas organizações: indicadores de qualidade, gestão econômica da qualidade, sistemas especialistas de qualidade*. – São Paulo: Atlas, 1993.
- GREGÓRIO, Sérgio Biagi. *Atitude e Comportamento*. Disponível em: <http://www.ceismael.com.br/artigo/artigo057.htm>. Acesso em: 28 abril 2005.
- GUZZELLI, Enio Matheus. *Iniciando os conceitos da Qualidade Total*. – 5 ed. – São Paulo: Griffio, 1996.
- IVANCEVICH, John M. *Human Resource Management*. Nova York: Richard D. Irwin, 1995.
- LUCENA, Luiz Carlos. *ISO 9001:2000 – está chegando a hora!*. *Banas Qualidade*, São Paulo, v.12, n.131, abr. 2003, p. 26-31.

- MELLO, Carlos Henrique Pereira et al. ISO 9001:2000 – Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2002.
- MILKOVICH, Jorge T. e BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROBBINS, Stephen P. Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall, 1996.
- ROBLES JÚNIOR, Antônio. Custos de Qualidade: uma estratégia para a competição global. São Paulo: Atlas, 1996.
- SILVA, Francisco L. L. da et al. Qualidade, 2000. Monografia (Graduação em Organização, Sistemas e Métodos) – Faculdades Integradas Campos Salles, São Paulo.
- TEBOUL, Jemes. Gerenciando a dinâmica da qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
- VAVRA, Terry G. A ISO 9001:2000 e a satisfação do cliente. Banas Qualidade, São Paulo, v.125, out. 2002, p.12-14,16-19.
- VITERBO JÚNIOR, Enio. ISO 9000 na indústria química e de processo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.