



**IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA ISO 9001:2015 EM UMA EMPRESA DE
ASSESSORIA CONTÁBIL, JURÍDICA E ADMINISTRATIVA**

**IMPLEMENTATION OF THE ISO 9001: 2015 STANDARD IN AN ADVISORY
COMPANY**

Benaina Silveira Mendes

Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil
benainamendes92@gmail.com
<http://orcid.org/0000-0002-3040-4378>

Roberta Rodrigues Faoro

Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil
roberta.faoro@ucs.br
<https://orcid.org/0000-0003-0169-6858>

Juliana Matte

Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil
ju.cxs1@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-0945-2479>

Daniel Hank Miri

Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil
dhmiri@ucs.br
<https://orcid.org/0000-0002-0765-6868>

Cassiane Chais

Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil
cassichais@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-1922-9273>

Paula Patricia Ganzer

Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil
ganzer.paula@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4006-6517>

Pelayo Munhoz Olea

Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil
pelayo.olea@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-2183-8112>

Resumo

A empresa que constitui foco deste estudo possui a certificação da norma ISO 9001 desde 2004, tendo sido escolhida para uma pesquisa aplicada devido às mudanças internas ocorridas durante o ano de 2016 e ao lançamento da atualização da referida norma em 2015. Além disso, este estudo foi motivado pela dificuldade de uma assessoria possuir e manter essa certificação e pela escassez de pesquisas sobre esse tema. Por isso, o objetivo deste artigo consiste em desenvolver modelos que sirvam como base para a aplicação das novas obrigações da norma ISO 9001:2015 em uma empresa de serviços, voltada para o ramo da assessoria contábil, jurídica e administrativa. Para tal, a pesquisa possui abordagem qualitativa, tendo sido viabilizada por meio de entrevistas pautadas em roteiro semiestruturado e aplicadas a funcionários de uma empresa do ramo privado, pertencente ao setor de serviços. O modelo proposto foi criado com base na realidade da empresa pesquisada, para que, dessa forma, possa auxiliar efetivamente no momento da implantação das novas regras, adaptando-se à prática executada no dia a dia da organização. Ademais, o modelo elaborado no estudo segue um padrão que permite sua adaptação a outras empresas de outros segmentos que procuram um método capaz de assessorar nas alterações necessárias ao atendimento da versão atualizada da ISO 9001.

Palavras-chaves: ISO; Gestão da Qualidade; Norma.

Abstract

The company that is the focus of this study has been ISO 9001 certified since 2004, having been chosen for applied research due to the internal changes that occurred during the year 2016 and the launch of the update of that standard in 2015. In addition, this study it was motivated by the difficulty of a consultancy to have and maintain this certification and by the scarcity of research on this topic. Therefore, the objective of this article is to develop models that serve as a basis for the application of the new obligations of the norm ISO 9001: 2015 in a service company, focused on the branch of accounting, legal and administrative advice. To this end, the research has a qualitative approach, having been made possible through interviews based on a semi-structured script and applied to employees of a private sector company, belonging to the services sector. The proposed model was created based on the reality of the researched company, so that, in this way, it can assist effectively when implementing the new rules, adapting to the practice performed in the day-to-day of the organization. In addition, the model developed in the study follows a pattern that allows it to be adapted to other companies in other segments that are looking for a method capable of advising on the changes necessary to meet

the updated version of ISO 9001.

Keywords: *ISO; Quality management; Standard.*

1. Introdução

A necessidade de adaptar a qualidade aos setores produtivos de hoje faz com que as empresas se tornem mais competitivas e busquem continuamente o aprimoramento de seus processos de trabalhos. Dessa forma, é muito importante que a empresa entenda o real conceito de qualidade, o que faz com que a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) não deva servir apenas para a obtenção de *status*, mas também para o processo gerencial das organizações. Nesse cenário, o fato de o termo “qualidade” ser utilizado com frequência não é ruim, já que isso possibilita um profundo empenho para que a empresa venha a atingi-la (Paladini, 2012).

O entendimento de qualidade dominante nos últimos anos tem um viés voltado para a satisfação dos clientes, abrangendo a conformidade dos produtos ou serviços às necessidades e exigências dos clientes. Nessa conjuntura, a International Organization for Standardization (ISO) usa como conceito de qualidade um conjunto de ações, que diz respeito ao atendimento dos requisitos exigidos pela norma e do grau de satisfação dos clientes e das partes envolvidas, como fornecedores, vizinhos, colaboradores e direção (Carpinetti, 2016). O ambiente econômico contemporâneo exige das empresas melhoria contínua da qualidade de seus produtos, e o gerenciamento dessa qualidade é realizado mediante processos inter-relacionados que integram o SGQ. A aplicação da abordagem de processo na gestão da qualidade é uma das exigências de padrões contemporâneos como a ISO 9001 (Popova, Yashina, Bocharova, & Cherkashnev, 2018).

O setor de serviços é composto por um conjunto de atividades que não estão diretamente associadas às atividades industriais, de mineração e de agricultura. Uma característica desse setor é a sua abrangência e diversidade, já que a prestação de serviços pode ser feita tanto por prestadores individuais quanto por empresas globais de grande porte (Toledo, Aires, & Coser, 2013). Nesse setor, o resultado mais significativo da gestão da qualidade consiste no aumento da produtividade, bem como no aprimoramento da própria competitividade dentro de uma ótica que permite à empresa ter ganhos e se manter ativa no mercado (Silva & Barbosa, 2016).

Por outro lado, a resistência à mudança por parte dos funcionários não é incomum, exigindo que os treinamentos de sensibilização sejam realizados periodicamente. Além disso, os investimentos aparecem como uma necessidade para adequação e melhoria dos processos a

fim de que a empresa tenha condições de implementar e manter a norma ISO 9001 (Pereira, Graciano, & Verri, 2016).

Dessa forma, o objetivo deste artigo consiste em desenvolver modelos que sirvam como base para a aplicação das novas obrigações da norma ISO 9001:2015 em uma empresa de serviços voltada para o ramo da assessoria contábil, jurídica e administrativa. Assim, a pesquisa possui uma abordagem qualitativa, pautada em entrevistas individuais em profundidade realizadas com os responsáveis da empresa. Para isso, a estrutura deste artigo está organizada em quatro seções além desta introdutória. A seguir, consta o referencial teórico sobre gestão da qualidade e norma ISO 9001. Após, é abordada a metodologia utilizada e, posteriormente, são apresentados os resultados, bem como as considerações finais.

2. Referencial Teórico

2.1 Gestão da qualidade

A indústria não era apenas a principal fonte geradora de riqueza, mas também o principal setor absorvedor de mão de obra. Contudo, nos últimos tempos, mudanças socioeconômicas proporcionaram um crescimento maior do setor de serviços, já que o mundo moderno demanda serviços dos mais variados tipos e de melhor qualidade. Devido à sua crescente importância, o setor de serviços necessita desenvolver conceitos e metodologias adequados às especificidades de seus sistemas de produção (Toledo et al., 2013). Assim, a melhoria na qualidade dos produtos e serviços também deve estar alinhada com a melhoria do desempenho do trabalho, resultando em empresas capazes de sobreviver no ambiente de negócios global (Putri, Yusof, Hasan, & Darma, 2017).

Nesse cenário, os SGQs da ISO 9001:2015 impõem às empresas a obrigação de considerar o papel do conhecimento organizacional como um recurso (Wilson & Campbell, 2017). As práticas de gestão da qualidade mudam as características do local de trabalho, afetam os funcionários e melhoram as atitudes relacionadas ao trabalho e os resultados da vida profissional (Liu & Liu, 2014).

Com relação aos funcionários, o envolvimento destes, por meio de diferentes aspectos (treinamento, comunicação, empoderamento, recompensas e reconhecimento), tem um impacto positivo na implementação da abordagem de processos, da abordagem sistêmica de gerenciamento, da melhoria contínua e da abordagem factual à tomada de decisões (Bakotić & Rogošić, 2017). Cabe ressaltar, ainda, a importância da cultura organizacional para o sucesso dos SGQs e o alcance dos resultados desejados pela organização (Fonseca, 2015).

O SGQ inclui estrutura organizacional, atividades, ações e programas projetados para

assegurar que um produto, processo ou serviço esteja de acordo com os objetivos e os propósitos para os quais ele será usado. Portanto, fica claro que os sistemas de qualidade envolvem desde a identificação inicial das necessidades e expectativas dos clientes até sua satisfação, após a entrega do produto/serviço (Murmura & Bravi, 2018).

A implementação mundial do SGQ aumentou significativamente nos últimos anos (Casolani, Liberatore, & Psomas, 2018). Nesse contexto, o gerenciamento de processos constitui uma parte central dos conceitos de gerenciamento da qualidade total, que incluem métodos como *Six Sigma* e *Lean*, mas também de sistemas de gerenciamento como ISO 9001, que abarca diferentes requisitos de projeto de processo, controle de processos e melhoria de processos (Lenning, 2018).

2.2. Norma ISO 9001

A ISO 9001:2015 é a norma principal que apresenta os requisitos de qualidade que compõem o SGQ estabelecido como modelo pela ISO, tendo como finalidade a certificação de sistemas da qualidade segundo seus requisitos. Comparando a edição de 2008 com a edição de 2015, notam-se algumas alterações importantes na estrutura dos requisitos. Segundo a ISO, a versão 2015 segue a diretriz desenvolvida pela norma para a “estrutura de alto nível”. Essa diretriz estabelece um padrão para a sequência de cláusulas, texto e terminologia (Carpinetti, 2016).

A obtenção da certificação ISO 9001 tem efeitos positivos que levam a benefícios “internos” e “externos”. Enquanto alguns dos benefícios internos mais significativos são melhorias nos processos organizacionais, os benefícios externos mais evidentes são aspectos comerciais, como melhores chances de competir no mercado. Observa-se, também, que o tamanho da organização não modifica significativamente os efeitos positivos da adesão à norma, mas o tempo há que a empresa possui a certificação tem uma influência significativa nos resultados positivos da adesão (Prado-Roman, Del Castillo-Peces, Mercado-Idoeta, & Del Castillo-Peces, 2018).

As empresas que adotam a ISO 9001, provavelmente, o fazem mais como parte de um programa geral de gerenciamento da qualidade do que como ação oriunda da pressão direta do mercado. Além disso, organizações com certificação ISO 9001 são mais propensas a ter programas de qualidade com maior maturidade e fornecedores com maior maturidade de qualidade do que organizações que não são certificadas pela ISO 9001 (Dellana & Kros, 2018).

3. Procedimentos Metodológicos

Este estudo parte de uma abordagem qualitativa, com objetivo exploratório (Creswell, 2007), e possui como estratégia de pesquisa o estudo de caso (Yin, 2015). Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas individuais em profundidade, com base no roteiro semiestruturado de Preto (2016), produto de uma dissertação de mestrado com foco na percepção dos processos de recursos humanos com a qualidade exigida pela norma ISO 9001. Neste estudo, o roteiro foi ampliado para abarcar a percepção dos processos da empresa após a atualização da norma ISO 9001. Para análise dos dados, aplicou-se a análise de conteúdo tal como proposta por Bardin (2011).

O objeto de estudo é um escritório que trabalha com assessorias nas áreas administrativa, contábil e jurídica, possui dois sócios e aproximadamente 23 funcionários. Com mais de 30 anos de atuação no mercado, é certificado com o selo ISO 9001 desde 2004 e assessora mais de 250 clientes, entre pessoas físicas e jurídicas. Esse escritório foi escolhido para participar da pesquisa pela sua disponibilidade e por ser uma empresa da área de serviços que possui a norma ISO 9001.

O próximo desafio a ser enfrentado pela empresa é atualizar sua certificação, passando da norma ISO 9001:2008 para a ISO 9001:2015. Essa mudança se faz necessária em função da crescente demanda de clientes. O Quadro 1, a seguir, detalha os sete participantes da pesquisa, selecionados de acordo com sua função, a fim de entrevistar um representante de cada setor para obter uma visão ampla sobre o tema em questão.

Quadro 1 - Participantes do estudo

Função	Idade	Tempo de serviço	Setor	Formação
Diretor Administrativo	54 anos	33 anos	Administrativo	Sup. completo Administração
Advogado	49 anos	18 anos	Jurídico	Sup. completo Direito
Gestor de Pessoal	47 anos	8 anos	Pessoal	Sup. completo Pedagogia
Gestor Contábil	41 anos	14 anos	Contábil	Sup. completo Contábeis
Gestor Fiscal	28 anos	1 ano e 6 meses	Fiscal	Sup. incompleto Contábeis
Gestor de Apoio	33 anos	8 anos	Apoio	Sup. completo Direito
Gestor de Qualidade	24 anos	5 anos	Qualidade	Sup. incompleto Administração

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Antes da aplicação da pesquisa houve um pré-teste com o líder operacional do setor de pessoal, e não foi verificada a necessidade de ajustes no roteiro de entrevista. Para a análise de dados, realizou-se a análise de conteúdo conforme propõe Bardin (2011), a fim de interpretar os dados e verificar sua relevância e seu significado em relação aos propósitos do estudo (Barros & Lehfeld, 2007).

A análise de dados foi dividida em três partes: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados e sugestões para o estudo de caso (Yin, 2015). Na fase da pré-análise, são definidas as ideias iniciais do trabalho, devendo-se traçar um roteiro para guiar o seu andamento. Nessa fase, definem-se os tipos de ferramentas e documentos que serão usados e analisados, bem como apresentam-se os objetivos e as hipóteses. O roteiro criado precisa ser flexível, para que, no decorrer do estudo, possam ser acrescentados ou modificados os procedimentos adotados (Bardin, 2011).

Segundo Bardin (2011), a segunda fase, de exploração do material, é uma das mais extensas e fatigantes, pois trata da análise como um todo, ou seja, da transcrição daquilo que está sendo lido, analisado e coletado para o estudo. E a terceira fase, que é o tratamento dos resultados, constitui uma das mais complexas, pois abarca a descrição dos resultados apurados, sugestões para o sistema em estudo e melhorias que possam ser agregadas à empresa (Bardin, 2011). As categorias da análise de conteúdo foram estabelecidas *a priori*, conforme consta no Quadro 2. Não houve uso de *software* para a análise de conteúdo.

Quadro 2 - Categorias para análise de conteúdo

Categorias	Abordagem
Qualidade	Entendimento do conceito e sua relação com os processos da empresa.
Gestão da qualidade	Papel da direção e dos gestores no processo.
Normas	Procedimentos sobre qualidade e ISO 9001.
Liderança e comprometimento	Aceitação e trabalho da direção e dos gestores quanto à ISO 9001.
Políticas de qualidade	Informação documentada sobre qualidade.
Riscos e oportunidades	Fatores negativos e positivos da implantação da ISO 9001.
Planejamento de mudança	Preparação do grupo de trabalho quanto a novas formas de atuação com a qualidade.
Conhecimento organizacional	Experiência e informação para alcançar os objetivos da organização.
Atividades pós-entrega	Acompanhamento e revisão dos processos de trabalho com a ISO 9001.

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

4. Resultados

4.1 Análise e descrição dos resultados

Nas entrevistas realizadas com os responsáveis de cada setor, pode-se observar que algumas pessoas possuem a mesma opinião sobre o sistema de qualidade da empresa estudada, uma vez que é o sistema que traz benefícios no momento da rastreabilidade de documentos e da observação de quem realizou determinada tarefa (Paladini, 2012). Entretanto, no momento da execução e do preenchimento dos processos e registros relacionados à qualidade, muitas vezes o trabalho se torna burocrático, como pode ser observado por meio do relato do Gestor Contábil:

Os benefícios são vários, posso citar alguns deles tipo a padronização dos processos, maior agilidade na rastreabilidade de documentos, unificação de procedimentos, não tem essa cada um inventar uma maneira de fazer as coisas, já tem a instrução de trabalho para ser seguida por cada departamento. A ISO também ajuda pra que o trabalho seja feito com maior segurança, eficiência e transparência, uma vez que todos tem acesso aos procedimentos e treinamentos no seu respectivo setor (Gestor Contábil).

Para alguns, a ISO na organização, atualmente, é imprescindível. Muitos se “encontram” melhor quando estão preenchendo os processos segundo o *check-list* (Carpinetti, 2016). Para outros, isso torna o sistema de trabalho mais engessado, pois não há liberdade para seguir uma rotina diferente, conforme relato do Gestor de Pessoal:

Às vezes na hora do apuro ter que preencher as tabelas e registros toma muito tempo. É um tempo que podia ser mandado as coisas para o cliente. Claro que é importante verificar se estão todas as guias e conferir se os valores estão corretos. Mas o preenchimento do registro de qualidade demora muito às vezes (Gestor de Pessoal).

Conforme o Diretor Administrativo da empresa, a ISO traz para a organização uma segurança de que “o trabalho será feito conforme a receita”, ou seja, traz um padrão na produção do serviço. Segundo ele, “hoje é mais fácil o prefeito sair da prefeitura do que a organização perder a ISO...”. Isso vai ao encontro do fato de que, para a administração, os processos de auditoria não são baratos, porém os benefícios que trazem para o escritório compensam o custo (Dellana & Kros, 2018).

No entanto, para outros colaboradores, esse é um custo desnecessário, pois consideram que, após ter um plano de ação para as suas tarefas, não é preciso uma auditoria para conferi-las, tal como evidencia o relato do Gestor de Pessoal:

A ISO hoje é mais uma questão de *status*, tipo aquilo que já temos implantado podemos continuar seguindo mesmo sem a ISO. Os modelos de arquivo e os protocolos e as conferências. O valor que é pago para a ISO podia ser dado como gratificação no final do ano (Gestor de Pessoal).

Em grande parte, os colaboradores ainda não tiveram nenhum contato com a nova versão da ISO nem têm conhecimento sobre o andamento da ISO fora da organização. Cinco dos sete entrevistados relataram a organização como sendo a primeira empresa com ISO em que trabalharam, o que mostra que não há experiências com outros sistemas de qualidade (Bakotić & Rogošić, 2017). Ainda, apenas dois dos entrevistados estavam presentes no momento da implantação do sistema na organização, evidenciando que muitos não têm base

para fazer um comparativo entre o antes e o depois da certificação.

O Diretor Administrativo relatou, ainda, que, no momento da implantação do SGQ na empresa, muitos dos colaboradores participantes na época foram contra a implantação do sistema. Alguns defendiam que a ISO iria apenas burocratizar o sistema e acabaram pedindo demissão:

Quando iniciamos o processo de padronização da ISO na empresa, mais da metade dos funcionários pediram demissão. Alguns ainda diziam “vocês são loucos, isso não vai dar certo”, e viam a ISO como uma forma de vigiar os seus trabalhos e não como uma forma de facilitar o trabalho (Diretor Administrativo).

A mudança de versão da ISO 9001:2004 para a 2008 foi realizada apenas pelo Gestor de Qualidade e pelo Diretor Administrativo. Dessa forma, analisando as entrevistas realizadas, pode-se detectar que muitos colaboradores consideram a ISO uma prioridade isolada da direção. No entanto, a adesão a tal norma traz benefícios significativos, como credibilidade, padronização na produção do serviço e arquivo, facilidade de encontrar documentos e facilidade de alguém assumir funções que antes não eram suas, pois o método de execução dos processos segue os mesmos parâmetros (Silva & Barbosa, 2016). A esse respeito, o Gestor Fiscal narrou que:

Na ISO, tem o controle do processo, onde a gente vê se mandou as guias e as entrega de declarações e acompanha o andamento do mesmo, tarefas já efetuadas e a efetuar, de uma maneira prática e eficaz, é uma ferramenta que facilita muito o controle. Admiro a forma que facilita no dia a dia, a organização, pois é pela ISO que temos um norte de como seguir o processo, o que praticamente anula o risco de erros (Gestor Fiscal).

Os entrevistados relataram, também, que têm o desejo de se tornarem mais efetivos com o sistema da qualidade, auxiliando nas mudanças da nova versão, mesmo que muitos não deem a devida importância para o sistema. Para a direção da empresa, as novas mudanças da ISO irão aproximar o diretor dos processos de trabalho, visto que este terá de se envolver com as mudanças.

Por fim, pode-se perceber que, apesar dos diferentes pontos de vistas encontrados durante as entrevistas, o processo da ISO na empresa traz muitos benefícios: os colaboradores reconhecem que o sistema auxilia nas tarefas diárias. Esse resultado corrobora o papel da ISO 9001, que pode melhorar os desempenhos em termos de eficácia, como a satisfação dos funcionários, a conscientização destes sobre as necessidades dos clientes e a redução de

defeitos e reclamações (Chiarini, 2016).

4.2 Modelos para obedecer aos requisitos da norma ISO 9001:2015

Sabe-se que as normas ISO 9001 são vastas, pois abrangem direção da empresa, fornecedores e todos os colaboradores, além de partes interessadas no serviço, como clientes e *stakeholders*. Dessa forma, quando a norma é implantada na empresa, faz-se necessária uma mudança de hábitos e uma reorganização na cultura organizacional, que começa pela alta direção, pelos gestores e pelos chefes para que estes possam disseminar a ideia. Por outro lado, quando a empresa já possui um sistema perdurável e maduro, é necessária a atualização: retirar informações obsoletas, que ainda fazem parte do SGQ, e criar os mecanismos exigidos pela norma.

Como se pode observar, as normas da ISO são abrangentes e podem ser adaptadas a diferentes segmentos. Porém, dependendo do ramo da empresa, é importante conhecer a norma para que sejam observados quais itens podem ser excluídos do SGQ. Em setembro de 2015, foi divulgada a última atualização da norma ISO 9001, cuja versão anterior havia sido redigida em 2008 e apresentava alguns requisitos a menos que a nova versão. Conforme demonstra o Quadro 3, existem alguns requisitos da norma ISO 9001:2015 que já estão em funcionamento na empresa analisada, requisitos estes que foram herdados da antiga versão.

Quadro 3 - Requisitos ISO 9001:2015 e ISO 9001:2008

Requisito	Implementado	Requisito	Implementado
Escopo	Sim	Mudança nos requisitos	Sim
Referências normativas	Sim	Projeto e desenvolvimento	Excluído
Termos e definições	Sim	Generalidades	Excluído
Contexto da organização	Sim	Planejamento P&D	Excluído
Organização e contexto	Não	Entradas para P&D	Excluído
Necessidades e expectativas	Não	Controle de P&D	Excluído
Escopo do SGQ	Sim	Saída de P&D	Excluído
Gestão da qualidade e processos	Sim	Mudanças de P&D	Excluído
Liderança	Sim	Controle de provedores externos	Sim
Liderança e comprometimento	Sim	Generalidades	Sim
Generalidades	Sim	Tipo e extensão do controle	Sim
Foco no cliente	Sim	Informação para provedores externos	Sim
Política	Sim	Produção e provisão de serviços	Sim
Política da qualidade	Não	Controle de produção e provisão de serviço	Sim
Comunicado da política qualidade	Não	Identificação e rastreabilidade	Sim
Papéis organizacionais	Sim	Propriedade pertencente a clientes ou provedores externos	Sim
Planejamento	Não	Preservação	Sim

Ações para riscos e oportunidades	Não	Atividades pós-entrega	Não
Objetivos e planejamento do SGQ	Não	Controle de mudanças	Não
Apoio	Sim	Liberação de produtos e serviços	Sim
Recursos	Sim	Controle de saídas não conformes	Sim
Generalidades	Sim	Avaliação de desempenho	Sim
Pessoas	Sim	Monitoramento, medição, análise e avaliação	Sim
Infraestrutura	Sim	Generalidades	Sim
Ambiente para operação	Sim	Satisfação do cliente	Sim
Recursos de monitoramento	Excluído	Análise e avaliação	Sim
Conhecimento organizacional	Não	Auditoria interna	Sim
Competência	Sim	Auditorias internas	Sim
Conscientização	Sim	Programas	Sim
Comunicação	Não	Análise crítica pela direção	Sim
Informação documentada	Sim	Generalidades	Sim
Geral	Sim	Entrada e análise crítica pela direção	Sim
Criação e atualização	Sim	Saídas de análise crítica pela direção	Sim
Controle da informação documentada	Sim	Melhoria	Sim
Operação	Sim	Generalidades	Sim
Planejamento e controle operacional	Sim	Não conformidades e ação corretiva	Sim
Requisitos produtos e serviços	Sim	Determinar se não conformidades similares existem ou poderiam potencialmente ocorrer	Não
Comunicação com o cliente	Sim	Melhoria contínua	Sim
Determinação dos requisitos	Sim	Análise crítica	Sim

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

A partir dos requisitos que ainda não estão implantados na empresa, como planejamento, abordagem de riscos e oportunidades, objetivos da qualidade e planejamento para alcançá-los, planejamento de mudanças, entendimento da organização e de seu contexto, necessidades e expectativas das partes interessadas e atividades relacionadas à pós-entrega, serão desenvolvidas sugestões que atendam às novas obrigações previstas na norma ISO. Esses itens formam o modelo proposto pela presente pesquisa.

4.2.1. Entendendo a organização e o seu contexto (Norma 4.1)

Para começar a entender a organização e seu contexto, deve-se levar em conta o escopo da empresa, ou seja, sua finalidade, seu objetivo como organização e sua área de atuação. Para a empresa pesquisada, foi elaborado o seguinte escopo: “Assessoria e consultoria a clientes (pessoa física e jurídica) nas áreas administrativas, contábil e jurídica”.

A organização deve avaliar e determinar questões externas e internas que sejam relevantes para o seu propósito e direcionamento estratégico e que afetem sua capacidade de alcançar os resultados pretendidos pelo seu SGQ. Portanto, devem ser levantados todos os

pontos e itens que possam intervir de forma positiva ou negativa na organização. Tais questões devem ser monitoradas e analisadas criticamente, e não somente lançadas em uma tabela ou planilha, sendo necessários um acompanhamento contínuo e atualizações frequentes. Com o tempo e a análise correta das questões levantadas, pode surgir a necessidade de incluir novos pontos a serem analisados ou de excluir alguns que já estão em desuso ou que já foram tratados. Enquanto o entendimento das questões internas pode ser facilitado pela consideração de contextos relativos a valores internos, à cultura organizacional, ao conhecimento e ao desempenho da organização, o entendimento dos pontos externos pode ser facilitado pela consideração de aspectos provenientes dos ambientes legal (legislação, CRC/RS, etc.), tecnológico, competitivo, mercadológico, cultural, social e econômico.

A análise SWOT, cujo nome advém dos termos em inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* (Jenčo & Lysá, 2018), é conhecida globalmente e visa monitorar as forças, fraquezas, oportunidade e ameaças. O Quadro 4, a seguir, apresenta a análise SWOT da empresa pesquisada.

Quadro 4 - Análise SWOT

	Forças	Fraquezas
Questões internas	1) Empresa certificada com ISO 9001. 2) Tempo de atuação no mercado. 3) Sistema de qualidade sólido. 4) Índices altos de satisfação de clientes.	1) Rotatividade de mão de obra. 2) Baixo índice de satisfação dos funcionários. 3) Elevado volume de não conformidades. 4) Alguns equipamentos defasados.
Questões externas	1) Desemprego favorece a contratação. 2) Necessidade de assessoria administrativa durante crises. 3) Novas legislações e leis. 4) Busca por planejamento tributário.	1) Baixa qualificação da mão de obra. 2) Recebimento de honorários afetado pela crise. 3) Grande número de concorrentes na área. 4) Mudanças na legislação.
	Oportunidades	Ameaças

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Após serem levantadas as questões que afetam a organização, foi analisado cada um dos itens, entendendo as ameaças e fraquezas como riscos e as oportunidades e forças como potencialidades. Em seguida, identificou-se a aplicabilidade de cada item. Sequencialmente, faz-se necessário criar planos de ação sobre as questões levantadas e monitorá-lo para, posteriormente, avaliar a sua eficácia. Dessa forma, ao serem analisadas individualmente, novas questões surgem dando sequência a um ciclo.

Consequentemente, a satisfação ou insatisfação do cliente é uma resposta direta da avaliação dos atributos de qualidade de serviço. Para otimizar a satisfação do cliente, os efeitos de interação devem ser considerados no gerenciamento dos recursos relacionados ao marketing

(Yuen & Thai, 2017).

4.2.2 Entendendo as necessidades e expectativas de partes interessadas (Norma 4.2)

Toda organização, quando inserida em um meio social, traz certo efeito para o ambiente onde atua, já que gera novos empregos para a sociedade e gera produtos ou serviços para seus clientes e fornecedores. Estabelece-se, assim, uma relação de parceria, porém, para cada um, pode haver novas expectativas (Bakotić & Rogošić, 2017). Devido ao seu efeito ou potencial efeito sobre a capacidade da organização para prover os produtos e serviços que atendam aos requisitos e às necessidades do cliente e atendam às obrigações estatutárias e regulamentares aplicáveis, a organização deve determinar: quais são as partes interessadas e seus requisitos e o que esperam da organização, avaliando se essas necessidades são pertinentes para o sistema de qualidade e se influenciam no seu bom funcionamento. A organização deve, portanto, monitorar e analisar criticamente informações sobre as partes interessadas e suas necessidades (Murmura & Bravi, 2018).

Cada parte envolvida na organização passa a ser uma parte interessada, e, para cada parte interessada, existirão expectativas diferentes em relação à organização. O Quadro 5 mostra como se pode apresentar as expectativas de cada parte interessada.

Quadro 5 - Partes interessadas

Partes interessadas	Expectativas
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Melhores remunerações - Estabilidade no emprego - Crescimento profissional - Bom ambiente de trabalho
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Bons valores de mensalidades - Qualidade do serviço recebido - Rapidez do serviço recebido - Bom atendimento
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> - Continuidade de serviços - Assiduidade de pagamentos - Prazos para prestação de serviços - Respeito recíproco

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

4.2.3 Liderança e comprometimento (Norma 5.5.1)

A alta direção deve demonstrar liderança e comprometimento com relação ao SGQ. Além disso, garantir o funcionamento do sistema não constitui uma responsabilidade apenas dos colaboradores e do coordenador de qualidade, já que a direção deve se responsabilizar por prestar contas pela eficácia desse sistema (Bakotić & Rogošić, 2017). Ou seja, é necessário

fornecer o material necessário para a execução do serviço, verificar se os colaboradores têm as habilidades necessárias para a execução do serviço e propiciar novas oportunidades para o aumento do conhecimento e do domínio do serviço prestado pela organização. Quando houver auditorias internas ou externas, o diretor deve responder e se responsabilizar pelo andamento do sistema de qualidade e pelo seu efetivo funcionamento. Dessa forma, assegura-se que a política e os objetivos da qualidade sejam atingidos. A alta direção deve, portanto, certificar-se de que o sistema de qualidade alcance os resultados pretendidos, engajando, dirigindo e apoiando pessoas a contribuírem para a eficácia do sistema (Lenning, 2018).

Para assegurar que essas atitudes sejam executadas, a empresa deverá, anualmente, realizar uma reunião de análise dos sistemas da qualidade com todos os colaboradores para que cada um possa expor suas opiniões e sugestões para o sistema. Portanto, nas auditorias, a alta administração deverá apresentar os dados de todas as atividades que forem de responsabilidade, não sendo possível designar um representante da direção para isso. Conseqüentemente, a direção do escritório deve estar comprometida com o SGQ, buscando, por meio de reuniões que podem ser registradas em atas, a conscientização de seus colaboradores pela busca da melhoria contínua.

4.2.4 Comunicando a política da qualidade (Norma 5.2.2)

A política da qualidade deve estar disponível e ser mantida como informação documentada, ou seja, estar descrita nos documentos e no manual da qualidade, além de ser comunicada, entendida e aplicada na organização. Para isso, em cada nova contratação, devem ser repassadas aos colaboradores as normas da empresa, juntamente com a política da qualidade. No entanto, estes não são obrigados a saberem o texto da política de forma decorada, mas devem saber explicá-la e saber de que forma a empresa busca a sua eficácia (Wilson & Campbell, 2017).

Para a comprovação de que essas informações foram passadas, a empresa precisará de uma ata de treinamento. Para os colaboradores antigos, será lembrada a política em cada reunião e, nas auditorias, estes poderão ser questionados sobre seu conteúdo. Além disso, para comunicar a política às demais partes interessadas, como clientes e fornecedores, ela deverá estar disponível nas assinaturas dos e-mails, ser citada no site da empresa e estar disponível no mural da organização (Dellana & Kros, 2018).

4.2.5 Ações para abordar riscos e oportunidades (Norma 6.6.1)

Ao planejar o sistema de qualidade, a organização deve considerar as questões referentes

às necessidades das partes interessadas e à análise do ambiente interno e externo. Ademais, deve determinar os riscos e as oportunidades que precisam ser abordados para assegurar que o sistema possa alcançar os resultados pretendidos, aumentar efeitos desejáveis, prevenir ou reduzir efeitos indesejáveis e alcançar melhoria contínua (Putri et al., 2017).

Ações tomadas para abordar riscos e oportunidades devem ser apropriadas ao impacto potencial sobre a conformidade de produtos e serviços a serem prestados. Opções para abordar riscos podem incluir: evitar o risco, assumir o risco para perseguir uma oportunidade, eliminar a fonte de risco, mudar a probabilidade ou as consequências, compartilhar o risco ou decidir, com base em informação, reter o risco. Algumas oportunidades podem levar à adoção de novas práticas, ao lançamento de novos produtos, à abertura de novos mercados, à abordagem de novos clientes, à construção de parcerias, ao uso de novas tecnologias e a outras possibilidades desejáveis e viáveis para abordar as necessidades da organização ou de seus clientes (Lobo, Samaranayake, & Laosirihongthong, 2013).

4.2.6 Objetivos da qualidade e planejamento para alcançá-los (Norma 6.2)

A organização precisa estabelecer objetivos da qualidade nas funções, nos níveis e nos processos pertinentes necessários para o seu sistema de qualidade. Os objetivos da qualidade devem ser coerentes com a política da qualidade, ser mensuráveis, levar em conta necessidades aplicáveis e cabíveis à organização, ser pertinentes para a conformidade de produtos e serviços e para o aumento da satisfação do cliente, ser monitorados, ser comunicados e ser atualizados sempre que necessário (Liu & Liu, 2014). Ao planejar como alcançar seus objetivos da qualidade, a organização deve determinar o que será feito, quais recursos serão utilizados, quem será o responsável e como os resultados serão avaliados. O Quadro 6, a seguir, apresenta esses objetivos.

Quadro 6 - Objetivos da qualidade

Código	Indicador	Medição	Fonte de dados	Responsável	Meta	Periodicidade de análise
Indicador 001	Prazo de entrega dos impostos	Quantidades de guias enviadas / dias de antecedência	Protocolos de entrega	Coordenador de Qualidade	80%	Mensal
Indicador 002	Número de processos jurídicos	Quantidade de entrevistas realizadas / quantidade de contatos fechados	Contratos e registros jurídicos	Coordenador de Qualidade	80%	Mensal

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

No método para avaliar o controle de entrega (Indicador 1), serão analisados os

protocolos da empresa e anotadas as datas de cumprimento antecipada e entrega antecipada, ou seja, com quantos dias de antecedência o departamento concluiu suas obrigações e com quantos dias de antecedência os impostos mensais foram entregues para os clientes. Já para o número de processos jurídicos (Indicador 2), serão avaliadas as entrevistas realizadas durante o período e quantas delas resultaram em contratos fechados.

4.2.7 Planejamentos de mudanças (Norma 6.3) e controle de mudanças (Norma 8.5.6)

Quando a organização determina a necessidade de mudanças no SGQ, estas devem ser realizadas de maneira planejada e sistemática. Dessa forma, as mudanças de função, departamento, demissões, férias e possíveis afastamentos, como licenças-maternidades, devem ser planejadas, a fim de evitar atrasos no serviço prestado aos clientes ou sobrecarga para os funcionários que assumiram novas tarefas. É necessário considerar, ainda, o propósito das mudanças e suas potenciais consequências, a integridade do SGQ, a disponibilidade de recursos e a alocação ou realocação de responsabilidades e autoridades.

A organização deve analisar criticamente e controlar mudanças para produção ou provisão de serviços na extensão necessária para assegurar continuamente conformidade com requisitos (necessidades). Assim, deve-se reter informação documentada que descreva os resultados das análises críticas de mudanças, incluindo dados sobre as pessoas que autorizam uma mudança e sobre quaisquer ações necessárias decorrentes da análise crítica. Além disso, a liberação de produtos e serviços para o cliente não pode ocorrer até que os arranjos planejados forem satisfatoriamente concluídos, a menos que de outra forma tenham sido aprovados por autoridade pertinente e, quando aplicável, pelo cliente.

4.2.8 Conhecimento organizacional (Norma 7.1.6)

A organização determinará o conhecimento necessário para a operação de seus processos, e, para alcançar a conformidade de produtos e serviços, esse conhecimento deverá ser mantido e estar disponível na extensão necessária. Todos os funcionários contratos deverão possuir o treinamento básico da ISO e instruções de trabalho do seu departamento, as quais sempre serão registradas em atas. Caso o funcionário contratado ainda não possua o conhecimento requerido para exercer suas funções, poderá ser treinado até se adequar às exigências da empresa. O treinamento, as habilidades, a experiência e o nível educacional necessários para cada cargo serão definidos pelo diretor em conjunto com o responsável pelo setor.

Ao abordar necessidades e tendências de mudanças, a organização deverá considerar

seu conhecimento no momento e definir como adquirir ou acessar qualquer conhecimento adicional necessário e quaisquer possíveis atualizações requeridas. Cabe ressaltar que o conhecimento organizacional é um conhecimento específico para a organização, sendo obtido por meio de experiência e constituindo informação que é usada e compartilhada para alcançar os objetivos da organização (Zaim, Keceli, Jaradat, & Kastrati, 2018). Ele pode ser baseado em fontes internas, como propriedade intelectual, conhecimento obtido de experiências e lições aprendidas tanto de falhas quanto de projetos bem-sucedidos, ou em fontes externas, como normas, academia, conferências e compilação de conhecimento de clientes ou provedores externos (Sedighi, Lukosch, Brazier, Hamedi, & van Beers, 2018). Portanto, a organização deve estabelecer as comunicações internas e externas pertinentes para o sistema de qualidade, incluindo questões como o que, quando, com quem e como comunicar e, por último, mas não menos importante, quem irá comunicar (Mirzaee & Ghaffari, 2018).

Para o aumento do conhecimento organizacional, podem ser ministrados treinamentos internos, os quais serão registrados em atas. Ainda, se necessário, pode haver a busca de conhecimentos externos por meio de cursos e seminários, para que o conhecimento seja disseminado, e, sempre que houver treinamentos externos, o participante deve passar para os demais colaboradores do setor o que foi aprendido no curso. Dessa forma, o conhecimento não ficará disponível apenas para uma pessoa, sendo repassado para os demais. Para isso, dentro de cada setor, deve haver um rodízio de pessoas destinadas a cursos externos, para que todos tenham a oportunidade de adquirir novas experiências (Al-Busaidi & Olfman, 2017).

4.2.9 Atividades pós-entrega (Norma 8.5.5)

A organização precisa atender às necessidades para atividades pós-entrega associadas com os produtos e serviços. Na determinação da extensão das atividades pós-entrega requeridas, a organização deve considerar os requisitos legais e regulamentares, as consequências indesejáveis potenciais associadas com seus produtos e serviços, a natureza, o uso e o tempo de vida pretendido de seus produtos e serviços, as necessidades do cliente e a retroalimentação de cliente. Atividades pós-entrega podem incluir ações sob provisões de impostos, obrigações contratuais, como serviços de manutenção, e serviços assessoriais, como serviços extras fiscais.

A sugestão é que seja utilizada uma tabela de pós-entrega, preenchida com dados obtidos mediante ligações telefônicas semestrais para todos os clientes com movimentação mensal. Em alguns casos isolados, poderá haver acompanhamento mais frequente, respeitando a necessidade de cada cliente. As atividades de pós-entrega serão feitas pelos departamentos

que geram os serviços ou produtos e serão controladas por meio de planilha eletrônica. Vales destacar, ainda, que a comunicação com o cliente poderá ser feita via telefonema, e-mail ou visitas.

4.2.10 Não conformidade (Norma 10.2.1)

Ao ocorrer uma não conformidade, incluindo as provenientes de reclamações de clientes, a organização deve reagir à não conformidade e tomar uma ação cabível para controlá-la e corrigi-la. Portanto, a empresa precisa saber lidar com as consequências e avaliar a necessidade de ação para eliminar suas causas, a fim de que o ocorrido não se repita ou aconteça novamente em outro lugar (Prado-Roman et al., 2018).

As não conformidades que ocorrerem durante o processo de produção de produtos ou serviços serão analisadas, preferencialmente, de forma conjunta no final de cada mês – ou, em casos extraordinários, podem ser avaliadas separadamente. Quando detectado algum erro no sistema de qualidade, deverá ser preenchido o registro de não conformidade, com o número de referência e o departamento de destino e o de origem, apontando o tipo de não conformidade (Franceschini, Galetto, & Mastrogiacomo, 2018). Após, será anotado qual requisito ou norma da ISO que foi ferido, bem como quais documentos ou processo foram analisados e considerados incorretos. Além disso, na tabela deve constar a forma como o erro ocorreu e a assinatura do responsável.

Ao ser detectada uma não conformidade no processo, produto ou serviço que influa diretamente na qualidade dos serviços prestados pela organização, deve ter origem uma ação corretiva, com o objetivo de corrigir o erro encontrado e adotar uma ação para que não se repita. Para isso, será preenchido o registro de ação corretiva, constando o número de referência da ação corretiva e o número da não conformidade a que se refere, a data e a origem. Tais dados podem ser voltados à correção de um erro já encontrado e relatado no registro de não conformidade, proveniente de reclamação de clientes ou originado de outras causas detectadas.

Será definida, após, uma ação de correção, ou seja, o que será feito para corrigir o problema encontrado. Ao detectar a causa, identificando o que gerou o erro, pode-se definir o prazo para a correção e o responsável. Depois de corrigida, deve-se anexar os documentos que comprovem a correção, e o coordenador de qualidade ou diretor administrativo deve verificar sua eficácia, assinando como responsáveis.

5. Considerações Finais

Cabe ressaltar que recentemente o principal foco organizacional passou a ser o cliente,

e, para satisfazê-lo, as empresas devem investir em soluções para atender às necessidades do seu público-alvo, superar as suas expectativas e procurar maneiras de mantê-lo fiel aos seus serviços. Como consequência, obterá um aumento do lucro organizacional em longo prazo. Devido a esse foco, algumas empresas de prestação de serviços passaram a priorizar o SGQ, que anteriormente era voltado apenas para a área da produção. Dessa maneira, possuir um SGQ produz dentro da organização um produto mais aceitável para o cliente, fazendo com que a empresa mantenha o processo de forma controlada. Assim, o serviço torna-se nivelado, o que garante a qualidade que o cliente deseja, resultando em sua fidelização.

Como ferramenta para auxiliar na implementação de sistema de qualidade, as empresas de serviços buscam a norma da ISO 9001 como referencial, pois acreditam que esta auxilia a organização a se manter competitiva, minimizando problemas e tornando-a mais produtiva. A norma ISO 9001:2015 tem, como um de seus objetivos, atender os requisitos do cliente. Desse modo, com a implementação de seus requisitos, as empresas terão de analisar se estão suprindo as necessidades de seus clientes, o que pode ser feito por meio da avaliação do gerenciamento de seus processos, propiciando aumento da produtividade operacional e da eficiência.

Diferentemente da versão anterior da ISO 9001, agora não basta definir metas. É preciso que estas sejam avaliadas e que seus desempenhos sejam analisados pela direção. Um dos pontos mais destacados da norma é a necessidade de seguir um plano de melhoria contínua, constituindo uma aproximação mais estreita voltada para a obtenção de resultados.

Uma forma de saber se o SGQ está sendo executado de maneira correta consiste em utilizar o sistema de abordagem de riscos e oportunidade, entendendo a organização e seu contexto. A medição dessas variáveis permite identificar as ações que se fazem necessárias para a organização, bem como observar se há a possibilidade de atender e satisfazer às necessidades dos clientes e das demais partes interessadas. Esse sistema de avaliação permitirá ao gestor ou diretor financeiro acompanhar o andamento e a eficácia das ações formuladas, com o intuito de alcançar as metas propostas e ajudar a organização a se manter adaptada ao mercado, mediante uma avaliação dos ambientes interno e externo.

A partir das entrevistas realizadas neste estudo, pode-se detectar que muitos colaboradores consideram a ISO uma prioridade isolada da direção, mas que ainda traz benefícios, como credibilidade, padronização na produção do serviço e arquivo, facilidade de encontrar documentos e de alguém assumir funções que antes não eram suas, pois o método de execução dos processos segue os mesmos parâmetros. Na medida do possível, todos possuem o desejo de tornarem-se mais efetivos por meio do sistema da qualidade, auxiliando nas mudanças da nova versão, mesmo que muitos não deem a devida importância para o sistema.

Na percepção da direção da empresa, as novas mudanças da ISO vão aproximar o diretor dos processos de trabalho, visto que este terá de se envolver com as mudanças.

Destacam-se, ainda, alguns pontos negativos observados na organização analisada. Um deles foi a escolha da implantação da ISO, que surgiu de uma prioridade levantada pelo diretor da empresa, de modo que grande parte dos funcionários não teve a oportunidade de conhecer o antes e o depois dessa implementação na empresa. Contudo, pontos positivos também foram encontrados, a exemplo do fato de as ações da norma da ISO não serem seguidas apenas como uma prática decorrente de uma exigência da norma, mas tenderem a ocorrer em todos os âmbitos da empresa devido à padronização dos dados que isso gera, proporcionando o controle e a qualidade destes.

Pode-se afirmar, quanto à contribuição deste estudo, que esta reside na proposição de um modelo para atender às novas exigências da norma e, dessa forma, auxiliar a empresa. O modelo pode ser ajustado em conformidade com a estratégia e as metas definidas, possibilitando um auxílio no momento em que a organização precisar modificar suas práticas em função da atualização na norma. Vale destacar que esse modelo pode ser aplicado a outras empresas de serviços, como forma de criar os novos itens da versão 2015 e adaptá-los de acordo com sua realidade. Tais resultados e aplicações têm foco nos diretores e gestores que podem executar os aspectos ora mencionados juntamente com seus subordinados.

Como limitações do estudo, cita-se, no momento das entrevistas, uma restrição de horários por parte dos colaboradores, que estavam com suas agendas muito apertadas, o que dificultou a pesquisa. Pode-se destacar, também, que a empresa analisada possui um período de adaptação até que a norma nova seja obrigatória, não possibilitando, assim, o processo de implantação do modelo proposto.

Por fim, propõem-se algumas recomendações com a finalidade de dar continuidade ao estudo e oferecer uma oportunidade de aprimorá-lo. Assim, destacam-se como sugestões para trabalhos futuros analisar empresas do mesmo ramo e verificar a necessidade de um SGQ, investigar os resultados obtidos em empresas que já utilizam a versão ISO 9001:2015, implantar o modelo proposto em uma empresa de mesmo segmento e sugerir outros métodos e modelos que atendam aos requisitos da última versão da ISO 9001.

Referências

Al-Busaidi, K. Al., & Olfman, L. (2017). Knowledge sharing through inter-organizational knowledge sharing systems. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 110-136.

- Bakotić, D., Rogošić, A. (2017). Employee involvement as a key determinant of core quality management practices. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(11-12), 1209-1226.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barros, A. J. S., & Lehfeld, N. A. S. (2007). *Fundamentos da Metodologia Científica*. 3º ed. São Paulo: Pearson Prenhce Hall, 84.
- Carpinetti, L. C. R. (2016). *Gestão da qualidade: conceitos e técnicas*. Atlas.
- Casolani, N., Liberatore, L., & Psomas, E. (2018). Implementation of quality management system with ISO 22000 in food Italian companies. *Calitatea*, 19(165), 125-131.
- Chiarini, A. (2016). Strategies for improving performance in the Italian local government organizations: Can ISO 9001 really help? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(3), 344-360.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed.
- Dellana, S., & Kros, J. (2018). ISO 9001 and supply chain quality in the USA. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(2), 297-317.
- Fonseca, L. M. (2015). ISO 9001 quality management systems through the lens of organizational culture. *Calitatea*, 16(148), 54.
- Franceschini, F., Galetto, M., & Mastrogiacomo, L. (2018). ISO 9001 certification and failure risk: any relationship? *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(11-12), 1279-1293.
- Jenčo, M., & Lysá, L. (2018). Evaluation of a Work Team Strategy by using the SWOT Analysis. *Quality-Access to Success*, 19(165), 39-42.
- Lenning, J. (2018). Auditoria de processos exploratórios. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(9-10), 1185-1199.
- Liu, N. C., & Liu, W. C. (2014). The effects of quality management practices on employees' well-being. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(11-12), 1247-1261.
- Lobo, S. R., Samaranayake, P., & Laosirihongthong, T. (2018). Quality management capabilities of manufacturing industries in the Western Sydney region. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(6), 1232-1252.
- Mirzaee, S., & Ghaffari, A. (2018). Investigating the impact of information systems on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 501-520.
- Murmura, F., & Bravi, L. (2018) Exploring customers' perceptions about quality Management Systems: an empirical study in Italy. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(11-12), 1466-1481.

Paladini, E. P. (2012). *Gestão da qualidade: teoria e prática*. Atlas.

Pereira, J. A., Graciano, D. A., & Verri, R. A. (2016). O processo de preparação para a implantação de um sistema de gestão da qualidade: estudo das dificuldades na ótica do pessoal do setor de gestão da qualidade. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, 11(4), 61-81.

Popova, L. F., Yashina, M. N., Bocharova, S. V., & Cherkashnev, R. Y. (2018). Development of Methodology of Identification of the Quality Management System Processes. *Calitatea*, 19(164), 43-47.

Prado-Roman, C., Del Castillo-Peces, C., Mercado-Idoeta, C., & Del Castillo-Peces, J. (2018). The effects of implementing ISO 9001 in the Spanish construction industry. *Cuadernos de Gestión*, 18(1), 149-171.

Preto, M. S. G. M. P. R. (2016). *Proposta de processos de gestão de recursos humanos para cumprimento da norma ISO 9001*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.

Putri, N. T., Yusof, S. M., Hasan, A., & Darma, H. S. (2017). A structural equation model for evaluating the relationship between total quality management and employees' productivity. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(8), 1138-1151.

Sedighi, M., Lukosch, S., Brazier, F., Hamed, M., & van Beers, C. (2018). Multi-level knowledge sharing: the role of perceived benefits in different visibility levels of knowledge exchange. *Journal of Knowledge Management*.

Silva, R., & Barbosa, A. (2016). Gestão da Qualidade - Principais Marcos e como Influenciaram as Empresas. *Revista De Engenharia e Pesquisa Aplicada*, 1(1).

Toledo, J. C., Aires, M. Á. B., & Coser, R. M. (2013). *Qualidade: gestão e métodos*. Grupo Gen-LTC.

Wilson, J. P., Campbell, L. (2016). Developing a knowledge management policy for ISO 9001: 2015. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 829-844.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Bookman.

Yuen, K. F., & Thai, V. (2017). Service quality appraisal: a study of interactions. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(7-8), 730-745.

Zaim, H., Keceli, Y., Jaradat, A., & Kastrati, S. (2018). The effects of knowledge management processes on human resource management: Mediating role of knowledge utilization. *Journal of Science and Technology Policy Management*. 9(3), 310-328.