

**PERCEÇÃO SOBRE A MELHORIA NA GESTÃO ORGANIZACIONAL APÓS A
CERTIFICAÇÃO ISO 9001 NAS EMPRESAS DO DISTRITO DE VILA REAL**

**PERCEPTION ON THE IMPROVEMENT IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT
AFTER ISO 9001 CERTIFICATION IN VILA REAL DISTRICT COMPANIES**

Simone Aparecida Canuto¹

Escritora, Doutora em Engenharia de Produção

Bruno Silva

Mestre em Engenharia Civil - UTAD

Valdir Morales¹

Professor da Universidade Paulista - UNIP

Nivaldo Palmeri¹

Professor do Centro Universitário Fundação Santo André – FSA

Marcelo Bernardino Araújo¹

Professor Assistente do Centro de Ciências Administrativas e de Negócios
Universidade Cruzeiro do Sul

¹ Universidade Paulista - UNIP

Área temática: C) Gestão e Organização

Palavras-chave: Sistema de Gestão da Qualidade, gestão organizacional, ISO 9001, resultados da certificação.

PERCEÇÃO SOBRE A MELHORIA NA GESTÃO ORGANIZACIONAL APÓS A CERTIFICAÇÃO ISO 9001 NAS EMPRESAS DO DISTRITO DE VILA REAL

Abstract

This article demonstrates the importance of the quality management system on organizational improvement, being the quality management system certificate by the international norm ISO 9001 internationally. To a better understanding of the practical results obtained with this certification, it as been applied a survey to companies certified in ISO 9001 in the District of Vila Real, in witch obtained 51 valid surveys, involving staff and managers. With the data obtained, it was possible to determine the main results perceived after the certification, as the Organization's performance improvement, reduction of customer complaints, improvement in daily activities, in addition to meeting deadlines and specifications of requests.

RESUMO

Este artigo demonstra a importância do sistema de gestão da qualidade na melhoria organizacional, sendo o sistema de gestão da qualidade certificado internacionalmente através da norma ISO 9001. Para uma melhor percepção dos resultados práticos obtidos com esta certificação aplicou-se um *survey* às empresas certificadas em ISO 9001 no Distrito de Vila Real, do qual se obtiveram 51 inquéritos válidos, envolvendo funcionários e gestores. Com os dados obtidos foi possível determinar os principais resultados percebidos após a certificação, como a melhoria de desempenho da organização, redução de reclamações de clientes, melhoria nas atividades diárias, além do cumprimento de prazos e especificações dos pedidos.

1 INTRODUÇÃO

Num mundo em constante mudança, o sucesso organizacional depende da forma como uma organização está preparada para prever e responder às mudanças e às exigências do quotidiano.

Com a globalização, tanto clientes como fornecedores, passaram a estar presentes nas mais diversas regiões, com culturas, línguas e legislações diferentes. Para atingir cada vez mais esses mercados, as empresas devem estar atentas para as exigências dos clientes.

O processo de seleção e recrutamento de pessoal, a formação e a definição de funções e a disponibilização dos recursos necessários para a sua execução, constituem os principais métodos de controlos pessoais implementados. O objetivo fundamental é que os indivíduos possuam as condições necessárias para desempenhar as suas funções da melhor forma possível.

Estes pontos são fatores chave de sucesso na Gestão Organizacional, que deverá ser ainda complementada com um “selo de qualidade”, pois o comprador, cada vez mais, quer conhecer o produto que compra.

Assim, uma das formas de apoiar as organizações na conquista de novos mercados, ou mesmo manter-se nos atuais, são as certificações de qualidade. O número de certificações existentes tem proliferado, com o intuito de marcar a diferenciação pela qualidade reconhecida internacionalmente. Deste modo, a empresa deve considerar quais são as certificações mais indicadas para melhorar a sua competitividade.

Costa Neto (2007) apresentou a tríade competitividade, qualidade e produtividade, como forma das empresas adquirem novas competências, com forte destaque ao investimento na gestão organizacional. Salienta ainda, que em simultâneo com o processo de certificação podem ser conquistadas novas valências, relacionadas com uma melhor gestão de todos os recursos organizacionais, adequando a força produtiva às mudanças necessárias para obter a certificação desejada.

Maximiano (2006), já salientava que com o início da produção em massa surgiu a necessidade de criar padrões de produtos e serviços, dando origem as normas ou padrões certificados. Com a formalização das especificações de produtos e serviços, as certificações surgem como forma de garantir que estes conceitos, regras e padrões sejam seguidos.

Padronização, tal como as certificações de qualidade, não se restringem a produtos e serviços, nota-se um aumento das certificações para que as empresas consigam atingir os mercados globais, para assegurar a compatibilidade de produtos e serviços, assim como garantir a utilização das melhores práticas operacionais (Tigre, 2014).

As normas são consideradas uma referência idónea do mercado a que se destina, sendo, por isso, usadas em processos de legislação, de acreditação, da certificação, de metrologia, de informação técnica e de relações comerciais Cliente – Fornecedor. Nota-se que a maioria das normas são documentos de aplicação voluntária, salvo se existir um diploma legal que as torne de cumprimento obrigatório (IPQ, 2008).

Dentro das normas internacionalmente reconhecidas e muito utilizadas estão as certificações ISO, da qual passa a ser foco deste estudo a certificação do sistema de gestão da qualidade, ISO 9001. Pretende-se com este estudo abordar as normas referentes ao sistema de gestão da qualidade, ISO 9001, no caso específico do Distrito de Vila Real, através da análise de como estas empresas definem os resultados relacionados a esta certificação.

Drucker (2002) já salientava que apenas as máquinas e prédios não fazem uma organização, pois são necessárias pessoas para gerar os produtos ou serviços. Esta força produtiva requer investimento em seus conhecimentos e capacidades. Outro fato destacado pelo autor é que em países desenvolvidos o principal investimento é em formação e melhoria das competências dos trabalhadores, revertendo este recurso em produtividade do conhecimento o que resulta em o sucesso económico e social.

Ao organizar os departamentos, padronizar os processos e definir as atividades a empresa pode tornar-se mais produtiva e diferenciada dos seus concorrentes. Mas, para que os resultados da certificação sejam efetivos, o sistema de gestão da qualidade deve fazer parte das atividades diárias de todos os gestores, funcionários e fornecedores, focando-se sempre na satisfação do cliente (Maximiano, 2006; Costa Neto, 2007).

A gestão organizacional deve estar relacionada com a visão de melhoria e integração das diversas funções internas e externas, sendo esta ideia já descrita nos estudos de Frederick Wilslow Taylor (1856-1915). O operário que estudou, formou-se engenheiro e um dos grandes pesquisadores da administração científica, propôs a separação entre planeamento e execução de tarefas, onde cabia à gerência, organizar e especificar as operações, selecionar, treinar e motivar os operários (Costa Neto & Canuto, 2010).

Lucinda (2010) evidencia que os gestores precisam de perceber as organizações de forma sistémica, onde a decisão de uma parte, setor ou departamento afeta o resultado de toda a organização. Deste modo, é necessário identificar, perceber e gerenciar todos os processos internos o seu relacionamento para que a gestão sistémica apoie a eficiência e eficácia organizacional.

2 GESTÃO ORGANIZACIONAL E AS MELHORIAS COM A CHEGADA DA ISO 9001

2.1 Gestão

Turban *et al.* (2008) ao descrever a importância do papel do gestor, salienta que este deve manter-se atento ao modelo de negócio, e que deve ser esse o fio condutor a direcionar a empresa de forma a adicionar valor aos produtos ou serviços oferecidos.

Outro ponto vital destacado pelo autor está na capacidade de adaptação às constantes mudanças do mercado, que deve ter respostas em tempo hábil. Não apenas às novas realidades do mercado, mas das legislações em vigor, assim como as exigências dos clientes. Para tanto é necessária uma infraestrutura tecnológica e de informação capaz de identificar e responder rapidamente aos desafios.

Para Santos (2008) a organização deve conhecer o ambiente em que está inserida, de forma a estruturar-se. Para além de procurar reduzir os riscos mantendo os custos apropriados e sustentáveis, tentar melhorar a qualidade dos produtos e serviços exigidos pelos clientes e pelo mercado. O Quadro n.º 1 destaca as principais atividades de qualquer organização.

Quadro n.º 1
Principais Atividades de uma Organização

Atividade	Descrição das atividades
Operacionais	As operações diárias da organização devem ser atribuídas à equipa, sendo que cada tarefa deve ter um controlo adequado e específico.
Gerenciais	Incluem as decisões táticas, aos planeamentos, além da elaboração de controlos de curto prazo
Estratégicas	Referem-se a situação que pode mudar significativamente a forma como o negócio é feito, envolvem planeamento de longo prazo.

Fonte: Adaptado de Santos (2008)

Turban *et al.* (2008), destacam que, para ter sucesso ou sobreviver num mundo dinâmico, as empresas precisam tomar medidas tradicionais, como a redução de custos, e procurarem soluções inovadoras, como a alteração da estrutura física, dos processos de negócio, por exemplo, ou procurar novas estratégias competitivas. Algumas atividades de resposta crítica podem ser destacadas para essas mudanças.

Atualmente, os gestores devem considerar o conhecimento existente nas pessoas. Nos estudos de Stefano *et al.* (2014) demonstram que a competitividade das organizações dependem da forma como lidam com fatores relacionados com o conhecimento, pois os ativos físicos tradicionais não são capazes de garantir que as empresas saibam como executar as estratégias operacionais, de forma a melhorarem o seu desempenho. Destacam, ainda, outros tipos de conhecimentos que os gestores necessitam para gerarem uma mais-valia para a empresa, como:

- aquilo que é observável - produto fabricado.
- aquilo que não é observável - processos organizacionais utilizados na fabricação de um produto.
- autonomia - permite a adição de valor, sem afetar outras partes do sistema;
- o facto de ser sistémico - requer modificações nos sistemas para haver geração de valor.
- para atingir estes objetivos é necessário responder a perguntas

Heizer e Render (2013) ao analisarem estes pontos evidenciaram que o cliente deve ser uma das principais preocupações na renovação da estrutura organizacional, ambientes pensados nas necessidades de acolhimento dos pedidos e solicitações específicos de cada negócio. Numa melhoria desta estrutura o *layout*, ou arranjo físico, deve ser revisto, não só devido aos processos internos, mas para melhor atender às necessidades do cliente final.

2.2 Padronização, controlo e normas

A preocupação com os padrões e normas não é recente. Em 1791, a Academia de Ciências de Paris propôs a criação de um sistema uniforme de pesos e medidas. Optou-se por adotar o uso de um sistema decimal assente num padrão universal como unidade básica de medida. Nasce a primeira definição de metro (IPQ, 2014).

Lopes (1998) explica que em Portugal, esta preocupação remonta à história e cultura das tradições, às confrarias gastronómicas, presentes há séculos na cultura produtiva e que demonstra a importância das normas de fabrico e origem dos produtos, como a garantia dos processos envolvidos.

Para Maximiano (2006) o início da produção em massa trouxe a necessidade de se criar padrões de produtos e serviços, assim como normas para que estes conceitos fossem

seguidos, criando, deste modo, a necessidade de um certificado, ou seja, um documento que comprove que a empresa, o produto ou o serviço estão dentro dos padrões determinados.

Padronização, segundo Tigre (2014), tal como as certificações de qualidade, não se restringem a produtos e serviços, nota-se um aumento das certificações para que as empresas consigam atingir os mercados globais, para assegurar a compatibilidade de produtos e serviços, assim como garantir a utilização das melhores práticas operacionais.

O Instituto Português da Qualidade (IPQ) destaca que as normas representam uma visão de consenso dos principais especialistas mundiais em setores que vão desde a indústria, à distribuição de energia e eficácia energética, aos transportes, aos sistemas de gestão, às mudanças climáticas, à saúde, à segurança e à Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) (IPQ, 2014).

A normalização internacional gera benefícios em vários aspetos, como o tecnológico, económico, social e comercial, como é destacado no Quadro n.º 2.

Quadro n.º 2
Benefícios da Normalização Internacional

Beneficiado	Benefício percebido
Consumidores	A conformidade com as normas internacionais assegura qualidade, confiabilidade e segurança.
Fornecedores	Assegura uma ampla aceitação internacional dos seus produtos, estabilidade, crescimento, parceria com clientes e facilidade de compreensão mútua.
Acionistas	Proporciona melhores resultados operacionais, o aumento na participação de mercado, o crescimento dos lucros e do retorno sobre os investimentos.
Empregados	Oferece melhores condições de trabalho, saúde e segurança, estabilidade laboral, satisfação com o trabalho e efeitos morais positivos.
Governos	Fornecer bases tecnológicas e científicas para apoiar a legislação da saúde, segurança e meio ambiente.
Sociedade	Facilita o cumprimento de requisitos legais e regulamentares, gera melhorias na saúde e segurança e reduz os impactos sociais e ambientais

Fonte: Adaptado de Ribeiro Neto, Tavares e Hoffmann (2008)

2.3 Sistema de gestão da qualidade

O conceito de qualidade é complexo, assim Costa Neto e Canuto (2010), ressaltam que a qualidade envolve questões de padrões, opiniões e visões diferentes, pode-se utilizar o conceito de qualidade como propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas que as distingue umas das outras e que determina a sua natureza, podendo ser considerada como dote ou virtude.

Existem muitas definições de qualidade, por exemplo Deming (1997) considera que qualidade é atender e, se possível, exceder as expectativas do consumidor, observando as necessidades atuais e as futuras. Crosby (1995) ressalta o atendimento às especificações. A qualidade deve ser considerada pelos prejuízos ocorridos, pelas perdas causadas à sociedade e que podem ser reduzidas com a melhoria da qualidade.

Juran (2002) destaca duas características que considera de grande importância para os gerentes, referentes às características do produto e à ausência de deficiências. Estas duas características resultam da ideia de adequação ao uso, sendo a satisfação do cliente em relação ao produto um grande fator de qualidade. Apresenta uma trilogia para que as empresas tenham um conceito claro sobre o que é qualidade, conforme o Quadro n.º 3.

Quadro n.º 3
Trilogia da Qualidade de Juran

Tópico	Atividade a ser cumprida para obter a Qualidade desejada
Planeamento	Estabelece os objetivos para a qualidade e desenvolve os planos para atingir esses objetivos
Controlo	Processo contínuo utilizado em todas as operações como meio para atingir os objetivos planeados. Destacado por três passos: avaliar o desempenho operacional atual; compará-los com os objetivos e agir nas diferenças.
Melhoria	Melhorar os níveis atuais de desempenho da qualidade

Fonte: Adaptado de Juran (2002)

Tigre (2014) alerta que as empresas devem definir a necessidade da adoção de padrões de qualidade dos seus produtos e serviços, de forma a atenderem às exigências dos clientes, atuais ou pretendidos, pois as demandas por qualidade diferem de acordo com o mercado onde se pretende atuar ou manter. As empresas devem ser capazes de perceber quais as reais necessidades quanto ao desempenho dos seus produtos e serviços.

Para Costa Neto (2007) a decisão de adotar um sistema de gestão da qualidade (SGQ) deve envolver toda a organização, pois precisa de integrar a visão da empresa, com a dos consultores e com a ideia de todos os colaboradores envolvidos. O processo de definições, adaptações, correções, formações, assim como todo o tempo e recursos envolvidos durante a preparação da candidatura à certificação pode ser dispendioso e, bem como em alguns casos estes custos podem ser agravados devido a conflitos de opiniões entre os envolvidos.

Carvalho e Paladini (2012) destacam que o sistema de gestão inicia-se com a definição dos requisitos aplicáveis na organização. Além da definição do escopo interno e externo à organização. É necessário também, identificar os processos que irão compor o sistema, definir quais as suas interações, recursos e controlos necessários. Deve-se estabelecer o que será o sistema de gestão da qualidade, documentá-lo, implementá-lo, criar formas para controlá-lo e definir o programa de melhoria contínua.

Com base na Norma ISO 9001, Carvalho e Paladini (2012) destacam os seguintes requisitos de documentação exigidos na norma como documentação mínima:

- Declaração da política da qualidade e dos objetivos da qualidade;
- Manual da qualidade;
- Alguns procedimentos documentados específicos;
- A documentação mínima necessária para o planeamento, operação e controlo do sistema global;
- Alguns registos específicos na norma (que se aplicam à empresa).

Maekawa, Carvalho e Oliveira (2013) alertam que as empresas atuam num ambiente complexo e em constante mudança, tanto ao nível das tecnologias envolvidas, como no que diz respeito às exigências e padrões de mercado. Os consumidores mais informados e o mundo globalizado passam a ser o novo cenário a que as empresas devem estar atentas se pretendem sobreviver e progredir. A adaptação constante é um fator primordial para não perder espaço no mercado e a implantação de instrumentos de apoio são uma grande vantagem para a gestão organizacional.

Ribeiro Neto, Tavares e Hoffmann (2008), lembram que o sistema de gestão da qualidade integra o instrumento indispensável para a aplicação das atividades diárias da organização para uma melhoria contínua. As normas visam influenciar a cultura

organizacional inculcando um conceito de manter históricos, comunicação e integração nos diversos setores da empresa. O sistema de qualidade organiza as forças dos diversos envolvidos nos processos e atividades, adquirindo uma força administrativa ao estabelecer objetivos, definir responsabilidades, elaborar e executar procedimentos e organizar a alocação dos recursos.

2.4 Certificação ISO

Tigre (2014) ressalta que as certificações têm como objetivo principal cumprir com determinados requisitos e padronizar os processos da empresa. Podem, também, servir para atender às normas que caracterizam alguns setores, ou uma determinada área de produto ou serviço, ou ainda cumprir com exigências regionais, assim como atender a determinados clientes.

O processo de certificação do sistema de gestão da qualidade Norma ISO 9001 é o momento em que a organização necessita de demonstrar a sua capacidade em satisfazer todas as exigências da norma, de forma a fornecer produtos/serviços que cumprem com todos os requisitos e padrões definidos, além das leis e regulamentações em vigor (CERTIF, 2015).

Para Costa Neto e Canuto (2010) gerenciar a qualidade e a produtividade dos processos pode variar, mas devem ser estabelecidos princípios de controlo claro em toda a organização, ou seja, criar uma política de qualidade que será seguida por todos os envolvidos no processo, nomeadamente com recurso a programas de qualidade e as melhorias organizacionais.

Markewa, Carvalho e Oliveira (2013) apresentam em seus estudos os resultados que os relacionados com a certificação podem diferenciar em função do comprometimento dos dirigentes, da conscientização em relação à real capacitação da empresa e dos recursos disponíveis, tanto financeiros, quanto humanos. Eles classificaram as principais motivações para uma organização procurar uma certificação como interna e externa:

- Interna: refere-se aos objetivos de melhoria que a organização pretende alcançar
- Externos: relacionados ao marketing, as pressões do cliente, pressões do mercado ou da legislação vigente, ou do mercado pretendido.

Os sistemas de gestão da qualidade devem suportar oito princípios definidos na NP EN ISO 9000:2005, sendo que os princípios foram desenvolvidos e acordados pela ISO em meados dos anos 90 e refletem o consenso e o pensamento de muitos dos maiores especialistas mundiais da qualidade, como Deming, Juran, Crosby e outros (APCER, 2010). Os oito princípios foram resumidos no Quadro n.º 4 e fazem parte da Norma ISO 9001.

Quadro n.º 4
Os Princípios da Gestão da Qualidade

Princípio	Descrição
Focalização no cliente	As organizações dependem dos seus clientes e, conseqüentemente, deverão compreender as suas necessidades, atuais e futuras, para satisfazerem os seus requisitos e esforçar-se por exceder as suas expectativas.
Liderança	Os líderes estabelecem unidade no propósito e na orientação da organização. Deverão criar e manter o ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objetivos da mesma.
Envolvimento das pessoas	As pessoas, em todos os níveis, são a essência de uma organização e o seu pleno envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da mesma.
Abordagem por processos	Um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as atividades e os recursos associados são geridos como um processo.
Abordagem sistémica da gestão	Identificar, compreender e gerir processos interrelacionados como um sistema contribui para que a organização atinja os seus objetivos.
Melhoria contínua	A melhoria contínua do desempenho global de uma Organização deverá ser um objetivo permanente.
Tomada de decisão baseada em factos	As decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações.
Relações benéficas com fornecedores	Uma Organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor

Fonte: Adaptado de APCER (2010); Costa Neto e Canuto (2010); Ricardi, Spínola et al., (2014)

2.5 Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade

Certificar é comprovar, por entidade creditada, que o SCQ cumpre com todos os requisitos na norma, ou seja, se a empresa possui um Sistema da Qualidade conforme o Modelo de Garantia da Qualidade. A certificação de Sistemas de Garantia da Qualidade inicia-se com a identificação dos processos operativos que caracterizam as atividades da empresa e que são objeto de procedimentos escritos, consistindo em demonstrar a sua conformidade com uma das normas de garantia da qualidade (IAPMEI, 2001).

Lucinda (2010) sustenta que quando a empresa decidir pela certificação, deve considerar tudo o que esse processo envolve. A norma referente ao Sistema de Gestão da Qualidade, diz respeito às diretrizes para a melhoria do desempenho organizacional, fornecem orientações sobre como os princípios da qualidade devem ser aplicados, de forma a tornar a empresa mais eficaz e competitiva. Sendo que todos os processos, atividades, entradas e saídas tem que estar envolvidos na certificação.

Assim sendo, as ferramentas de gestão, devem agregar valor à organização, melhoram os processos produtivos e controlam os custos, valorizando os recursos existentes. A norma ISO 9001:2002 é uma referência internacional e oferece um conjunto vasto de organizações capazes de implementar um modelo de gestão da qualidade.

Associação para a certificação CERTIF é um organismo português, privado, sem fins lucrativos, constituído por 26 associados, entre os quais se destacam associações empresariais e laboratórios. Esta certificação representa vantagens para a organização com benefícios e contributos para a gestão do negócio, com a avaliação de custos e riscos e nas relações com as envolventes externas e internas, como destaca o Quadro n.º 5 (CERTIF, 2015).

Quadro n.º 5
Principais Vantagens para a Certificação

Vantagem	Descrição
	<p>Aumento da confiança dos clientes criando condições para incrementar a sua fidelização; Apoio à gestão na identificação dos principais objetivos e da sua concretização; Contribuição para aumentar a competitividade da organização nos mercados onde atua; Promoção da imagem institucional da organização facilitando o marketing-mix do produto; Facilidade ao acesso a novos mercados; Abordagem sistematizada na evidência do cumprimento de requisitos regulamentares; Facilidade na identificação de processos de melhoria interna; Geração de fatores positivos de motivação de grupos e de sinergias interna.</p>

Fonte: Adaptado da Certificação de Sistemas de Gestão (CERTIF, 2015).

Pires (2015) aponta a norma ISO 9000 como referência internacional para a Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade, sendo esta dirigida a qualquer organização, pública ou privada, independentemente da sua dimensão e sector de atividade.

Quanto a família da ISO 9001, Ribeiro Neto, Tavares, & Hoffmann (2008) destacam que além de ser uma das normas mais conhecidas, são referência para compra de produtos e serviços. Esta norma exige os registos de dados, como por exemplo, a produtividade de cada atividade, assim como as ocorrências que influenciam as alterações ocorridas. Quanto à competitividade, além de estar presente na maioria das normas, é um dos principais motivos para optar por um sistema de gestão da qualidade juntamente com o sistema de melhoria contínua.

Evolução da certificação ISO 9001

Um produto certificado, por um Organismo oficial da certificação, atesta que o mesmo, após as referidas análises, está conforme os requisitos específicos de exigência presentes nos sistemas de certificação desejado. Como principais vantagens esse instrumento permite aos fabricantes melhorar a performance dos seus produtos além de reforçar a confiança dos clientes; diferenciar-se dos concorrentes; aumento da competitividade através da redução dos custos e não da qualidade; imagem da empresa associada a satisfação do cliente; facilidade a acesso a novos mercados além de evidenciar o cumprimento de requisitos regulamentares (CERTIF, 2015).

Quanto a evolução das certificações ISO 9001, de forma mundial, nos 12 anos, sendo que em 2001 eram 510.349 certificações em todo o mundo, passando para 1.138.155 em 2014, os dados apresentam um aumento de 627.806 certificações nos 13 anos de controlo. Já em Portugal a evolução da certificação ISO 9001 que em 1993 era de 85 apresentou em 2014 e um número 8.006 empresas certificadas (SURVEY_9001, 2015).

2.6 Resultados esperados após a certificação

Allur, Heras-Saizarbitoria, e Casadesús (2014) afirmam que as empresas procuram a certificação ISO 9001, dado que a consideram uma ferramenta que contribui para a melhoria contínua a longo prazo.

Já Oliveira e Silveira Neto (2011), ressaltam que o termo produtividade refere-se à relação entre as quantidades agregadas de produtos produzidos e de todos os recursos utilizados num processo produtivo, onde o índice de ganho de produtividade mede a

variação de produtividade entre dois períodos, sendo o primeiro período considerado com de base e o segundo período o de estudo ou observação.

Quanto a Costa Neto e Canuto (2010) afirma que a produtividade está diretamente relacionada com a competência em manter o padrão e atender os clientes, assim como a redução do desperdício de tempo, material e equipamentos. Sem esquecer dos processos que devem ser constantemente revistos e atualizados.

Porter (1999:44) destaca que a chave para o crescimento e, até mesmo para a sobrevivência das organizações, “é a demarcação de uma posição que seja menos vulnerável ao ataque dos adversários”. O autor alerta que estes adversários podem ser os atuais, já estabelecidos ou novos e salienta que a solidificação do relacionamento com os clientes favoráveis, a diferenciação dos produtos/serviços em termos materiais ou psicológicos, deve estar associada ao marketing da organização, à integração entre *frontend* e *background* (entrega do serviço/produto e estrutura organizacional), além da conquista de liderança tecnológica.

A melhor utilização do espaço físico, controlos precisos dos processos, logística e armazenamento nas diversas fases de produção, transporte e rastreabilidade podem obter melhorias e agilidade com a utilização de soluções da tecnologia de informação e comunicação (Sørensen *et al.*, 2010; Heizer & Render, 2013).

Para Nair e Prajogo (2009) o principal resultado obtido nos seus estudos foram a melhoria significativa do desempenho operacional, de forma a influenciar o desempenho dos negócios.

Maekawa, Carvalho e Oliveira (2013) alertam que para haver uma melhoria da qualidade dos processos, deve existir uma maior consciencialização dos funcionários em relação à qualidade; a redução dos custos e a diminuição dos desperdícios (retrabalho, devoluções); à melhoria interna da organização (eficiência dos processos) e ao aumento da quota de mercado/número de cliente.

Quanto a Molido-Azorín, Tarí *et al.* (2015) salientam a melhoria nas atividades diárias e práticas operacionais mais eficazes, gerando um melhor desempenho da organização. Os autores alertam para a melhor satisfação do cliente, devido à redução de erros na prestação do serviço, já que o estudo está relacionado com hotéis.

Allur, Heras-Saizarbitoria e Casadesús, (2014), constata nos seus estudos, que para além da melhoria nos processos, deve-se ter uma maior atenção da gestão organizacional quanto aos requisitos e conformidades de cada atividade. As decisões baseadas em factos agilizam todo o processo decisório e contribuem para uma gestão mais eficiente.

Sendo o objetivo principal da certificação do sistema de gestão da qualidade, já citado no, Quadro n.º 4 onde destaca-se a focalização no cliente, a liderança, o envolvimento das pessoas, a abordagem por processos, a visão da gestão como um sistema integrado, a preocupação com a melhoria contínua, a tomada de decisão baseada em factos, e a relações benéficas com fornecedores.

O objetivo deste estudo é verificar se os resultados descritos pelos autores analisados são percebidos pelos inqueridos, sendo apresentados no Quadro n.º 6

Quadro n.º 6 Resultados a serem analisados

Descrição

- Aumento na consciencialização dos colaboradores em relação à qualidade;
- Melhoria do desempenho operacional da organização;
- Melhoria significativa do desempenho dos negócios da empresa;
- Melhoria da qualidade dos processos;
- Redução dos custos e desperdícios (retrabalho, devoluções);
- Melhoria interna da organização (eficiência dos processos),
- Aumento da quota de mercado/número de cliente;
- Melhoria nas atividades diárias com melhores práticas operacionais;
- Melhor desempenho de qualidade total da organização;
- Melhoria da vantagem competitiva em matéria de diferenciação da qualidade;
- Redução dos custos operacionais;
- Melhoria na satisfação dos clientes;
- Redução dos erros na prestação de serviços;
- Melhoria da gestão da organização;
- Funcionários motivados;
- Aumento de produtividade dos funcionários;
- Melhoria nas informações e na comunicação interna;
- Após a certificação a imagem da empresa melhorou;
- Os requisitos dos pedidos são seguidos;
- Redução de devoluções e reclamações;
- Na sua grande maioria os prazos são cumpridos;
- Os controlos criados são seguidos e aprimorados;
- As formações passaram a fazer parte do processo de capacitação;
- O departamento de gestão de recursos humanos passou a ser prioridade na organização;
- Os fornecedores devem seguir os padrões definidos pela organização, de forma a criar uma confiança na cadeia de suprimentos;
- Desenvolvimento de controlos mais precisos em todas as atividades;
- As decisões são baseadas em factos e seguem as normas e padrões, contribuindo para a gestão organizacional.

Fonte: resultado do estudo

3 METODOLOGIA

3.1 Objetivos e questões de investigação

O objeto de estudo foca-se nas empresas certificadas pela Norma ISO 9001, tendo como amostra as empresas no distrito de Vila Real. Para a verificação das hipóteses utilizou-se um levantamento dos dados através de um questionário, seguido do tratamento de dados e da respetiva análise estatística para que se aceitem ou rejeitem as hipóteses definidas.

O questionário aplicado foi utilizado de modo a avaliar a motivação para a certificação, as dificuldades sentidas no processo, e por fim, a perceção dos resultados atingidos, sendo este último ponto o foco deste artigo.

Em 2014 houve um total de 8.006 certificações ISO 9001 em Portugal, segundo o levantamento disponibilizado pela própria ISO, o *survey* de 2014 (Survey_2014, 2014). No distrito de Vila Real apenas constam da relação da base de dados do IPAC 59 certificações (IPAC_SGC, 2015), das quais, após verificação de todas as empresas, 2 não pertencem ao distrito de Vila Real.

Após a análise dos dados, , foi possível verificar que, no concelho de Vila Real, existem 24 empresas certificadas, em Chaves 13, em Alijó 4, no Peso da Régua, Valpaços e Vila Pouca de Aguiar 3, em Boticas e Santa Marta de Penaguião 2 e em Sabrosa e Mondim de Bastos 1 empresa cada.

Para este estudo foram consideradas 57 certificações para o Distrito de Vila Real. Optou-se por excluir Creches, Balcão Único de Atendimento, Operações Urbanísticas, Apoio Social nas Valências, Câmaras Municipais, por não terem um órgão de gestão e funcionamento empresarial. Deste modo, restam 48 certificações com efeito para este estudo.

3.2 Características da população estudada

A análise do número de questionários preenchidos por empresa demonstra que a empresa 2 respondeu a 9 questionários e as empresas 5,7,9,11,13,17 e 18 responderam apenas a 1 questionário. Vale ressaltar que as empresas foram convidadas a envolverem seus funcionários na pesquisa, sendo que além do responsável pelo SGQ o inquirido foi disponibilizado para aplicação em toda a empresa, mas este fato ocorreu apenas na empresa 2.

Quanto ao ramo de atividade, não é expressa muita convergência, sendo que a maioria das empresas relataram atividades principais em áreas diferentes, ou seja os dados apontam para 16 ramos de atividade

Os ramos de atividade variam de associação empresarial e associação estudantil, área da saúde, serviços, construção de infraestruturas e redes de gás, tecnologias de informação, fabricação de produtos metálicos e construção de estradas e pistas de aeroportos, por exemplo.

Com base nos dados recolhidos conclui-se que os 51 inquiridos representam 18 empresas diferentes, de 16 tipos de ramos de atividade o que gera uma diversidade representativa para o estudo. A população é de 32 inquiridos do sexo feminino e 19 do sexo masculino, com idades de 22 até 55 anos, sendo que o tempo em que trabalham na empresa varia de 0,5 (seis meses) até 33 anos.

Dos inquiridos, 9 não têm opinião quanto às mudanças na forma como exercem as funções após a certificação, e 1 não vê alterações. Todavia, 41 notaram mudanças. Para 14 dos inquiridos o número de trabalhadores diminuiu após a certificação, sendo que 9 consideram que não teve alteração no número de trabalhadores e 13 notaram um aumento.

Desta população, 32 participaram do processo da certificação e 19 não participaram. Há 23 dos inquiridos que exercem cargo de chefia e 28 que não exercem esse cargo.

Para caracterizar o processo de certificação, a amostra estudada apresenta 5 empresas certificadoras em destaque, sendo que a SGS, é a mais representativa com 20 dos inquiridos, seguida da APCER com 16. O tempo decorrido varia de 0,5 (6 meses) a 3 anos, quanto o tempo em que estão certificadas, os dados variam de 1 ano, onde apenas uma empresa apresentou este tempo, a 21 anos com duas empresas certificadas a mais de vinte anos.

3.3 Questionário aplicado e Escala definida

A escala para as questões fechadas vão de 0 a 5, tendo como exemplo o utilizado por Barañano (2008) na página 119, ao demonstrar questões para avaliar o resultado quanto a participação em projetos europeus utilizando duas escalas. A primeira referente a quantidade cuja escala é 0 – não sabe; 1 – nulo, 2 - poucos, 3 - razoáveis, 4 -bastante,

5 - muitos. A segunda quanto a qualidade que é 0 – não sabe, 1 – maus, 2 – razoáveis, 3 – bons, 4 – muitas horas.

Este artigo foca nos resultados apresentados na pesquisa, onde foram colocadas 28 frases para verificar se após a certificação se obteve o resultado esperado. Quanto ao grau de concordância com as frases as opções foram 1 - resultado não obtido, 2 resultado que em sua minoria foi obtido; 3 - Resultado obtido em sua maioria; 4 - Resultado totalmente obtido; 5 - resultado acima do esperado, caso não tenha opinião sobre a frase o inquirido tinha a possibilidade de assinalar 0.

Neste estudo, considera o autor que a não resposta equivale a não saber, sendo que todas as não respostas são assinaladas como 0, de modo a obter uma matriz de dados completamente preenchida de modo a que não sejam perturbadas as análises, tendo em conta o tempo de recolha de dados reduzido e a maximização de dados recolhidos.

3.4 Principais questões de investigação

Determinação das questões principais e redução de dimensionalidade.

A primeira verificação está relacionada com as questões, sendo que os resultados referentes à certificação do sistema da qualidade foram explorados na aplicação do questionário em 28 questões.

Após pesquisa, optou-se pela utilização ACP que, através de cálculos de matriz de variância e covariância, representa o conjunto de dados em forma dos seus componentes principais, ao invés de num referencial ortonormado clássico: assim, os componentes principais serão as direções na qual existe uma maior variância, sendo possível identificar as questões que mais significâncias possuem num dado contexto (MARÔCO, 2011).

A ACP tem como objetivo a redução de dimensionalidade de um conjunto multivariado de dados sem que o conjunto final obrigue a uma perda significativa de variância explicada pelo mesmo conjunto, sendo que o normal é usar o número de componentes necessários para que se obtenha cerca de 95% da variância explicada pela amostra.

Verificação dos princípios da gestão da qualidade

Como descrito no Quadro n.º 4, os princípios da gestão da qualidade focam no cliente, na liderança, no envolvimento das pessoas, na abordagem por processos, a abordagem sistémica da gestão, na melhoria contínua de toda a organização, além da tomada de decisão baseada em factos e uma relação benéfica com fornecedores.

Para a verificação se os resultados percebidos pelos inquiridos condizem com os princípios da gestão da qualidade, após a redução da dimensionalidade das questões, estas foram agrupadas para cada um dos 8 princípios. Sendo que algumas destas questões correspondem a mais de um dos princípios da qualidade, conforme apresentado nos resultados a seguir.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Determinação das questões principais e redução de dimensionalidade

A análise de componentes principais (ACP) foi efetuada com o objetivo de representar aproximadamente 95% da variância total da população e foi possível observar que a amostra satisfaz tanto o objetivo secundário quanto a percentagem de variância total explicada.

Após a realização da ACP, verificou-se que das questões, verificou-se que 13 perguntas representam 95,435% da variância total. No Quadro n.º 7 estão apresentadas as médias das questões, assim como a sua variância.

Quadro n.º 7
Questões mais Significativas dos Resultados

Questão	% de variância	Média
R21 Os prazos são cumpridos em sua grande maioria	62,420	3,63
R19 Os requisitos dos pedidos são todos seguidos	7,320	3,55
R20 Redução significativa de devoluções / reclamações	5,921	3,65
R18 Após a certificação a imagem da empresa melhorou junto ao mercado e os clientes	4,050	3,71
R13 Redução dos erros na prestação de serviços / entrega de produtos	3,549	3,57
R17 Melhora nas informações e na comunicação interna	2,622	3,27
R27 Desenvolvimento de controlos mais precisos em todas as atividades	1,967	3,65
R12 Melhoria na satisfação dos clientes	1,847	3,71
R2 Melhoria no desempenho operacional da organização	1,400	3,94
R8 Melhoria nas atividades diárias com melhores práticas operacionais	1,220	3,61
R28 As decisões são baseadas em factos e seguem normas e padrões o que contribuem para a gestão organizacional	1,095	3,67
R16 Aumento de produtividade dos funcionários	1,037	3,65
R22 Os controlos criados são seguidos, revistos e aprimorados	0,987	3,82

Fonte: Resultado do Estudo

O Quadro n.º7 apresenta as principais questões quanto à percepção dos resultados atingidos por parte dos inquiridos, sendo que as respostas variam de 0 a 5. As opções correspondem a 0 - não sabe, 1 - resultado não obtido, 2- resultado que em sua minoria foi obtido; 3 - Resultado obtido em sua maioria; 4 - Resultado totalmente obtido e 5 - resultado acima do esperado.

Nota-se que as questões apresentadas do Quadro n.º 7 apresentam média entre 3,55 e 3,94. Após aplicação da ACP, conseguiu-se passar de um questionário com 28 questões para um questionário com 14 questões, sendo que futuramente poderá ser aplicado um questionário mais resumido e confortável ao nível do preenchimento, garantindo a avaliação dos dados, com 95,435% da variância total explicada.

Verificação dos princípios da gestão da qualidade

Tendo sido apresentados anteriormente no Quadro n.º4 os princípios da gestão de qualidade que devem ser suportados por um sistema de gestão de qualidade, e partindo da ACP realizada, são apresentadas no Quadro n.º 8 as principais questões que passaram no “filtro” do ACP relacionadas com os respetivos princípios da gestão de qualidade.

Quadro n.º 8
Questões mais Significativas dos Resultados

Princípio da qualidade	Questão	Média Questão
Focalização no cliente	R21 Os prazos são cumpridos em sua grande maioria	3,63
	R19 Os requisitos dos pedidos são todos seguidos	3,55
	R12 Melhoria na satisfação dos clientes	3,71
Liderança	R21 Os prazos são cumpridos em sua grande maioria	3,63
	R22 Os controlos criados são seguidos, revistos e aprimorados	3,82
Envolvimento das pessoas	R8 Melhoria nas atividades diárias com melhores práticas operacionais	3,61
Abordagem por processos	R13 Redução dos erros na prestação de serviços / entrega de produtos	3,57
	R27 Desenvolvimento de controlos mais precisos em todas as atividades	3,65
Abordagem da gestão como um sistema	R17 Melhora nas informações e na comunicação interna	3,27
	R2 Melhoria no desempenho operacional da organização	3,94
Melhoria contínua	R20 Redução significativa de devoluções / reclamações	3,65
	R22 Os controlos criados são seguidos, revistos e aprimorados	3,82
Tomada de decisão baseada em factos	R28 As decisões são baseadas em factos e seguem normas e padrões o que contribuem para a gestão organizacional	3,67
	R22 Os controlos criados são seguidos, revistos e aprimorados	3,82
Relações benéficas com fornecedores	R18 Após a certificação a imagem da empresa melhorou junto ao mercado e os clientes	3,71

Assim, e após se ter elaborado um questionário “desenhado” para medir estas 8 variáveis dependentes, apresenta-se no Quadro n.º 9 a média calculada para a perceção dos resultados por cada um dos Princípios base da Gestão de qualidade.

Quadro n.º 9
Média de resultados por cada um dos Princípios da Qualidade

Princípio da qualidade	Média calculada
1 Focalização no cliente	3,63
2 Liderança	3,73
3 Envolvimento das pessoas	3,61
4 Abordagem por processos	3,61
5 Abordagem da gestão como um sistema	3,61
6 Melhoria contínua	3,74
7 Tomada de decisão baseada em factos	3,75
8 Relações benéficas com fornecedores	3,71

Os resultados mais altos com médias entre os 3,73 e os 3,75 são os referentes à Liderança, melhoria continua e tomada de decisões baseadas em factos, podendo significar que a implementação de um sistema de qualidade ajuda uma organização, não só na padronização, mas também no rumo da mesma, tendo em conta a maior disponibilidade de informação e dados para a tomada de decisão.

Destaca-se também a média de 3,71 para as relações benéficas com os fornecedores, sendo mais alta do que a focalização no cliente (3,63). Esta classificação poderá ter surgido no contexto Económico atual, onde as empresas possuem pouca liquidez, tempo médio de recebimento muito alto e por consequência atrasos nos pagamentos a fornecedores, sendo por isso as parcerias a este nível valiosas.

5 Conclusões

O estudo comprovou que e as empresas certificadas passam a ter uma visão mais abrangente sobre o papel da gestão organizacional, assim como a necessidade da proximidade com os clientes.

Costa Neto e Canuto (2010) destacam que todas as atividades da organização devem ser organizadas, especificadas e controladas para que a integração entre os diversos setores tenham uma sintonia e busquem os mesmos objetivos.

O sistema de gestão da qualidade, como salientaram Carvalho e Paladini (2012) deve iniciar com a definição dos requisitos aplicáveis na organização, de forma a integrar o escopo interno e externo. É necessário identificar os processos que irão compor o sistema de gestão da qualidade definindo de forma clara quais as suas interações, além dos recursos e controlos necessários para cada atividade.

Sendo a norma ISO 9001 uma das mais conhecidas mundialmente, esta passou a ser considerada uma ferramenta de apoio na gestão organizacional. As normas exigem o registro de dados como, por exemplo, a produtividade de cada atividade, assim como as ocorrências que influenciam as alterações ocorridas, possibilitando um controlo adequado, além da previsibilidade associada às atividades e processos como destaca Costa Neto, 2007.

Como principal resultado pode ser justificado com uma significância de mais de 62 % na questão R21 Os prazos são cumpridos em sua grande maioria, este efeito é obtido pela organização da empresa e pela visão sistémica necessária para obter a certificação.

A visão por processos conquistada após a certificação corroboram com a questão R2 Melhoria no desempenho operacional da organização, assim como a questão R19 Os requisitos dos pedidos são todos seguidos.

Reduzir erros pode estar diretamente relacionado com melhoria na comunicação interna e na qualidade das informações que circulam de forma atempada pelos diversos setores. Este fato é conferido com as questões R13 Redução dos erros na prestação de serviços / entrega de produtos e R17 Melhora nas informações e na comunicação interna.

Os controlos desenvolvidos e aprimorados, juntamente com as informações partilhadas permitem aos gestores uma tomada de decisão baseada em fatos. O que pode ser verificado com as questões R27 Desenvolvimento de controlos mais precisos em todas as atividades, R8 Melhoria nas atividades diárias com melhores práticas operacionais, R28 As decisões são baseadas em factos e seguem normas e padrões o que contribuem para a gestão organizacional e R22 Os controlos criados são seguidos, revistos e aprimorados.

Tendo como resultado final a percepção de que é possível reduzir as reclamações dos clientes, assim como as devoluções, que são custos graves para a organização, além de ter a melhoria da imagem da empresa por atender corretamente os pedidos e as expectativas dos clientes. Fato demonstrado pelas questões: R20 Redução significativa de devoluções / reclamações, R18 Após a certificação a imagem da empresa melhorou junto ao mercado e os clientes e R12 Melhoria na satisfação dos clientes.

Com melhor desempenho e maior integração dos funcionários, a organização aumenta sua produtividade e é capaz de aumentar o número de atendimento junto aos clientes,

o que é visto nas questões R2 Melhoria no desempenho operacional da organização e R16 Aumento de produtividade dos funcionários.

Já os resultados têm como destaque: a melhoria organizacional, a melhora no desempenho operacional assim como a influência destas melhorias no desempenho dos negócios; a atenção à qualidade nos processos e uma maior conscientização dos empregados em relação à qualidade; à redução dos custos e desperdícios (retrabalho, devoluções) e melhoria interna da organização (eficiência dos processos).

6 Bibliografia

ALLUR, E.; HERAS-SAZARBITORIA, I.; CASADESÚS, M. *Internalization of ISO 9001: a longitudinal survey. Industrial Management & Data Systems*. Vol. 114 Iss: 6, 2014. 872 - 885.

APCER. Guia_APCER_9001. APCER. Disponível em: <http://www.apcergroup.com/portugal/images/site/graphics/guias/Guia_APCER_9001.pdf>. Acessado em: 02/02/2014.

CANUTO, S. A. Avaliação e Análise da Qualidade no Treinamento de Usuários de Software. Tese de Mestrado - Apresentada ao Instituto de Ciências Humanas da Universidade Paulista. Orientador: Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto, São Paulo, 2007.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. Gestão da qualidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. Disponível em: <<http://www.int.gov.br/biblioteca/normas-tecnicas>>.

CERTIF. Associação para a certificação. CERTIF. Disponível em: <<http://www.certif.pt/csgestao.asp>>. Acessado em: 06/01/2015.

COSTA NETO, P. L. D. O. Decisões na gestão da Qualidade. In: COSTA NETO, P. L. D. O. Qualidade e competência nas decisões. São Paulo: Blücher, 2007. p. 85-106.

COSTA NETO, P. L. D. O.; CANUTO, S. A. Administração com qualidade: Conhecimentos necessários para a gestão moderna. São Paulo: BLUCHER, 2010.

CROSBY, P. B. Quality is free. New York: New American library, 1995.

DEMING, W. E. A nova economia para a indústria, o governo e a educação. Tradução de Heloisa Martins Costa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

DRUCKER, P. F. O melhor de Peter Drucker: obra Completa. São Paulo: Nobel, 2002.

HEIZER, J.; RENDER, B. *Operations Management*. 9. [S.l.]: Prentice Hall, 2013. ISBN ISBN-13: 978-0132968362.

IAPMEI. Certificação de sistemas de gestão da qualidade nas organizações. <http://www.iapmei.pt/index.php>. Disponível em: <<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=338#>>. Acessado em: 11/05/2015.

IPAC_SGC. Base nacional de dados Sistemas de Gestão Certificados. IPAC. Disponível em: <http://www.ipac.pt/pesquisa/lista_empcertif.asp>. Acessado em: 05/05/2015.

IPQ. Instituto Português da Qualidade. INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE. Disponível em: <<http://www1.ipq.pt/PT/IPQ/Pages/IPQ.aspx>>

IPQ, I. P. D. Q. Vocabulário Internacional de Metrologia. Caparica: IPQ, 2008.

JURAN, J. M. A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. Tradução de Nivaldo Montigelli J. São Paulo: Pioneira Tompson Learning, 2002.

LOPES, J. C. A confraria dos Lavradores de Torres Novas. Lisboa: Universidade católica portuguesa, 1998.

LUCINDA, M. A. Qualidade: fundamentos e práticas para os cursos de graduação. Rio de Janeiro: Brasport, 2010. ISBN ISBN 9788574524467.

MAEKAWA, R.; CARVALHO, M. M. D.; OLIVEIRA, O. J. D. Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. Gest. Prod. [online]. São Carlos, 20, 11/2013. 763-779. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X201300500000>.

MARÔCO, J. Análise Estatística com SPSS Statistics. Pero Pinheiro: ReportNumber, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração. São Paulo: Atlas, 2006.

MOLINA-AZORÍN, J. F. *et al.* *The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. Tourism Management. Alicante, Spain, 2015. 41 - 54. Alicante, Spain.*

NAIR, A.; PRAJOGO, D. *Internalisation of ISO 9000 standards: the antecedent role of functionalist and institutionalist drivers and performance implications. International Journal of Production. 47 n. 16, 2009. 4545-4568.*

OLIVEIRA, P. G. M. D.; SILVEIRA NETO, C. R. Trilogia do desempenho empresarial: criando valor através do planejamento, do controle e da avaliação do desempenho de empresas. Rio de Janeiro: E-papers, 2011.

PIRES, C. Certificação de sistemas de gestão da qualidade nas organizações. IAPMEI. Disponível em: <<http://www.iapmei.pt/acessivel/iapmei-art-03.php?id=338>>. Acessado em: 07/01/2015.

PORTER, M. E. Competição: estratégias competitivas essenciais. 13. Rio de Janeiro: Elseier, 1999.

RIBEIRO NETO, J. B.; TAVARES, J. D. C.; HOFFMANN, S. C. Sistemas de gestão integrados Qualidade, meio ambiente, responsabilidade social e segurança e saúde no trabalho. São Paulo: SENAC, 2008.

SANTOS, A. J. R. Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar Editora, 2008. ISBN ISBN: 9789725922293.

STEFANO, N. M. *et al.* Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações da gestão do conhecimento e capital intelectual. Perspectivas em Gestão & Conhecimento. João Pessoa, jan/jun. v. 4./2014. 22-37.

SURVEY_9001, I. *The ISO Survey.* <http://www.iso.org/iso/home.htm>. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso->

survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=PT#standardpick>. Acessado em: 08/05/2015.

TIGRE, P. B. Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. ISBN ISBN-13: 978-85-352-7701-2.

TURBAN, E. et al. Tecnologia da Informação para Gestão: Transformando os Negócios na Economia Digital. [S.l.]: Bookman, 2008.