

CENTRO UNIVERSITÁRIO SAGRADO CORAÇÃO – UNISAGRADO

EDUARDO OSPEDAL SILVESTRIN

GESTÃO DE QUALIDADE NO BRASIL E A ISO (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL  
PARA PADRONIZAÇÃO): UMA REVISÃO DE LITERATURA

BAURU

2024

EDUARDO OSPEDAL SILVESTRIN

GESTÃO DE QUALIDADE NO BRASIL E A ISO (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL  
PARA PADRONIZAÇÃO): UMA REVISÃO DE LITERATURA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como parte dos requisitos para obtenção do  
título de MBA em Gestão de Estratégica de  
Negócios - Centro Universitário Sagrado  
Coração.

Orientadora: Prof.a Dra. Flávia Hosne de  
Freitas

BAURU

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

S5879g	<p>Silvestrin, Eduardo Ospedal</p> <p>Gestão da Qualidade no Brasil e a ISO (Organização Internacional para Padronização): Uma Revisão de Literatura / Eduardo Ospedal Silvestrin. -- 2024. 18f. : il.</p> <p>Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Flávia Hosne de Freitas</p> <p>Monografia (Especialização em MBA em Gestão Estratégica de Negócios) - Centro Universitário Sagrado Coração - UNISAGRADO - Bauru - SP</p> <p>1. Gestão. 2. ISSO 9001. 3. Qualidade. 4. Processos. I. Freitas, Flávia Hosne de. II. Título.</p>
--------	---

EDUARDO OSPEDAL SILVESTRIN

GESTÃO DE QUALIDADE NO BRASIL E A ISO (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL  
PARA PADRONIZAÇÃO): UMA REVISÃO DE LITERATURA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como parte dos requisitos para obtenção do  
título de MBA em Gestão de Estratégica de  
Negócios - Centro Universitário Sagrado  
Coração.

Aprovado em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_.

Banca examinadora:

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Flávia Hosne de Freitas (Orientadora)  
Centro Universitário Sagrado Coração

---

Titulação, Nome  
Instituição

---

Titulação, Nome  
Instituição

Dedico este trabalho aos meus pais, com carinho.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de reservar este espaço para expressar minha sincera gratidão à minha amada família, cujo apoio incondicional foi a força motriz por trás deste trabalho.

À minha esposa Karen, cuja paciência, compreensão e apoio foram a âncora que me sustentou nos momentos desafiadores. Sua presença constante e amor inabalável foram meu refúgio, motivando-me a persistir em busca da excelência.

Ao nosso filho, Eduardo, agradeço por trazer alegria e vitalidade à nossa casa. Seu sorriso contagia e sua energia positiva tem sido um impulso constante para superar os obstáculos.

Minha gratidão se estende a toda minha família ampliada, amigos e entes queridos que, de diversas maneiras, contribuíram para meu desenvolvimento acadêmico e pessoal.

Com todo meu amor e gratidão,

Eduardo Ospedal Silvestrin

“Você é livre para fazer suas escolhas, mas é prisioneiro das consequências” (Pablo Neruda).

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Número de estudos sobre Gestão da Qualidade e ISO 9000 por ano.....	14
---	----



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
INMETRO	Instituto Nacional De Metrologia Normalização e Qualidade Industrial
ISO	International Organization for Standardization

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
2	OBJETIVO .....	12
3	MÉTODO .....	12
3.1	Seleção de Artigos .....	12
3.2	Caracterização dos Artigos Seleccionados .....	13
4	RESULTADOS.....	13
5	DISCUSSÃO .....	15
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	15
	REFERÊNCIAS .....	16
	ANEXO A – GRÁFICO DE ESTUDOS SOBRE GESTÃO DA QUALIDADE E ISO 9000	17

# GESTÃO DE QUALIDADE NO BRASIL E A ISO (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL PARA PADRONIZAÇÃO): UMA REVISÃO DE LITERATURA

EDUARDO OSPEDAL SILVESTRIN

<sup>1</sup>MBA em Gestão de Estratégica de Negócios pelo Centro Universitário Sagrado Coração (UNISAGRADO)  
dusilvestrin@icloud.com

## RESUMO

Este trabalho revisita a aplicação da ISO 9001 em empresas brasileiras entre 2016 e 2022, explorando a interação com liderança, gestão da qualidade, impacto financeiro, investimentos em inovação e cultura organizacional. A pesquisa, conduzida em três fases, resultou na seleção de 9 artigos. Os resultados indicam uma queda nos estudos ao longo dos anos, com destaque para 2016. A ISO 9001 emergiu como ferramenta vital na gestão de processos, promovendo boas práticas e avanço tecnológico nas organizações.

**Palavras-chave:** Gestão; ISO 9001; Qualidade; Processos.

## ABSTRACT

This work revisits the application of ISO 9001 in Brazilian companies between 2016 and 2022, exploring the interaction with leadership, quality management, financial impact, investments in innovation and organizational culture. The research, conducted in three phases, researched the selection of 9 articles. The results indicate a drop in studies over the years, with emphasis on 2016. ISO 9001 has emerged as a vital tool in process management, promoting good practices and technological advancement in organizations.

**Keywords:** Management; ISO 9001; Quality; Processes.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, a evolução das organizações tem sido profundamente moldada pelos efeitos em cascata da globalização e da industrialização. Esses processos transformadores trouxeram consigo crises complexas e mudanças intrincadas na gestão e no desenvolvimento dos modelos organizacionais vigentes. Os impactos da globalização são

vividamente exemplificados por dados que refletem as mudanças sísmicas no cenário empresarial.

De acordo com relatórios do Banco Mundial, a intensificação da interconectividade global resultou em um aumento significativo no comércio e investimento internacionais. Entre o início da década de 1990 e o início dos anos 2000, os volumes de comércio global mais que dobraram, demonstrando uma influência tangível nas estratégias e estruturas de organizações em todo o mundo. Essa onda de atividades transfronteiriças exigiu uma resposta adaptativa das empresas, provocando uma reavaliação das abordagens de gestão para atender às demandas de um mundo interconectado.

A afirmação de Sila e Ebrahimipour (1992) de que a gestão da qualidade é uma abordagem administrativa multidirecional ganha relevância particular no contexto da globalização. À medida que os negócios expandiam sua abrangência além das fronteiras, a necessidade de uma gestão eficaz de pessoas e processos tornou-se primordial. Isso foi impulsionado pela imperativa de navegar por paisagens culturais diversas, estruturas legais e dinâmicas de mercado, todos os quais impactam significativamente a qualidade e eficiência das operações organizacionais.

A aceleração dos processos transformadores, como observado por Fertoni et al. (2002), torna-se ainda mais evidente ao considerar a revolução digital. O rápido avanço da tecnologia, aliado à disseminação global de informações, lançou as organizações em uma era de conectividade e competição sem precedentes. Dados da União Internacional de Telecomunicações (UIT) destacam o crescimento exponencial no uso da internet globalmente, enfatizando o papel crucial dos avanços tecnológicos na formação dos cenários organizacionais.

Nesse ambiente dinâmico, a busca pela gestão da qualidade tornou-se imperativa para a sobrevivência e competitividade organizacional. A afirmação de Chen (1997, citado em Barbosa, Gambi e Gerolamo 2017) de que os programas de gestão da qualidade se concentram significativamente em elementos técnicos ressoa com as demandas de um mundo globalizado, onde a adesão a padrões internacionais torna-se não apenas um referencial de qualidade, mas também uma necessidade estratégica.

Diante desse contexto, esta revisão de literatura visa explorar e fundamentar, por meio da análise de estudos existentes, a aplicação das regulamentações ISO 9001. Ao examinar criticamente a influência da globalização nas organizações e aprofundar-se nas especificidades da ISO 9001, buscamos contribuir cientificamente para a compreensão desse

aspecto fundamental no contexto nacional, identificando possíveis lacunas tanto na prática quanto no conhecimento científico.

## **2 OBJETIVO**

O objetivo principal deste trabalho é realizar uma revisão bibliográfica sobre a aplicação da regulamentação ISO 9001 em empresas de um cenário específico no Brasil, abordando a relação entre a liderança, gestão da qualidade, impacto financeiro, investimentos em inovação e cultura organizacional. A análise concentra-se em compreender os efeitos dessa normativa em um contexto delimitado, explorando os anos de 2016 a 2022. A pesquisa visa contribuir para uma compreensão mais aprofundada dos impactos da ISO 9001 em organizações desse cenário específico.

## **3 MÉTODO**

### **3.1 Seleção de Artigos**

A pesquisa foi conduzida em três fases distintas para garantir uma abordagem abrangente na seleção de artigos relacionados à aplicação da ISO 9001 em empresas brasileiras entre os anos de 2016 a 2022.

#### **Fase 1: Levantamento Inicial**

Nesta fase, realizado uma busca na base de dados SCIELO utilizando os descritores “Gestão da qualidade” e “ISO”. A escolha dessa base de dados foi fundamentada na relevância de publicações científicas nacionais. Foram identificadas inicialmente 38 artigos.

#### **Fase 2: Refinamento da Seleção**

Posteriormente, refinado a seleção dos artigos, priorizando aqueles publicados nos últimos oito anos. A leitura crítica dos títulos, resumos e palavras-chave possibilitou uma seleção mais precisa, resultando em 9 artigos relevantes.

#### **Fase 3: Fichamento e Análise Detalhada**

Na terceira fase, cada artigo selecionado foi fichado e analisado detalhadamente. Realizado um fichamento que incluiu informações sobre o ano de publicação, o método utilizado, o público-alvo, aspectos relacionados à ISO, e os principais resultados apresentados nos estudos.

### 3.2 Caracterização dos Artigos Selecionados

A análise quantitativa e qualitativa dos artigos selecionados foi realizada considerando as seguintes categorias:

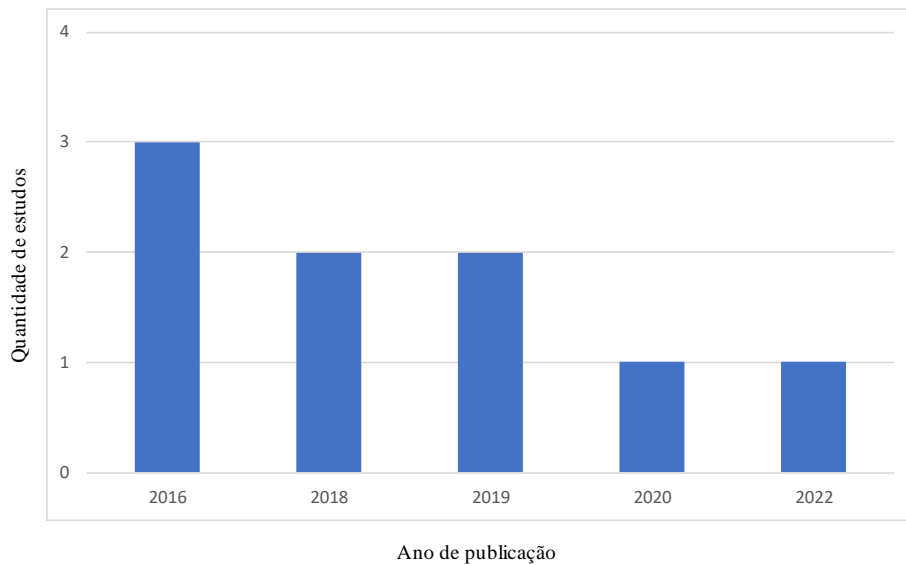
- **Ano:** Verificado a distribuição dos estudos ao longo dos anos para identificar possíveis tendências ou mudanças ao longo do período analisado.
- **Método:** Classificado os métodos de pesquisa adotados nos artigos, destacando se eram estudos de caso, revisões de literatura, experimentos, entre outros.
- **Público-alvo:** Analisado o setor ou segmento das empresas abordadas nos estudos, buscando compreender a diversidade de contextos.
- **ISO:** Investigado como a ISO 9001 foi abordada nos artigos, se como uma ferramenta de gestão, um referencial normativo, ou de outra forma.
- **Resultados:** Resumido os principais resultados apresentados em cada estudo, destacando descobertas relevantes para a pesquisa.

## 4 RESULTADOS

Durante a Fase 1 da pesquisa foram encontrados 38 artigos que apresentavam os descritores utilizados. Deste número, durante a Fase 2, foram selecionadas apenas 9 publicações que apresentavam os critérios de seleção, quais sejam, apresentarem estudos de gestão da qualidade relacionados com a norma regulamentadora ISO 9001. Dentre as publicações excluídas — sendo 29 estudos — em sua maioria não estavam de acordo com a categoria Ano de Publicação, referente à estudos dos últimos 5 anos.

Em relação às análises da Fase 3, é possível afirmar que, sobre o “Ano de Publicação”, foi possível notar que há um decréscimo no número de estudos sobre Gestão da Qualidade e a família ISO 9000, onde o ano com o maior número de publicações foi 2016, com três pesquisas sobre o tema.

Gráfico 1. Número de estudos sobre Gestão da Qualidade e ISO 9001 por ano.



Fonte: SILVESTRIN, E. O. (2024).

Na categoria “Público-alvo” pode-se notar que todos os estudos analisados falavam sobre empresas de grande porte, dos mais variados ramos. Houve estudos para empresas do ramo alimentício, químico, automobilístico, militar e materiais básicos.

Em “Método” identificou-se que grande parte dos estudos encontrados se referem à estudos de caso, enquanto uma minoria trata de revisões de literatura acerca do impacto da norma regulamentadora ISO. Além disso, foi evidenciado que dentre as pesquisas relacionadas sobre a ISO, no que se trata de gestão de processos, a ISO 9001 se fez a principal ferramenta para manutenção dos processos, dentre todas as normas da família ISO 9000.

Por fim, na categoria “Resultados” identificou que as indústrias em conformidade com a norma regulamentadora da família ISO 9000 apresentam maior aporte para lidar com a instabilidade do mercado, se comparadas a indústrias que não possuem certificação em conformidade com os processos da ISO. Para Diógenes et al. (2019), não existe maior diferencial para produtos e prestação de serviços do que a Gestão da Qualidade pois isso permite uma preparação das empresas para momentos de crise em um período de curto prazo. Bernardino et al. (2022) afirma que a ISO 9001 exerce impacto positivo e significante na lucratividade das empresas. Apesar disso, como identificado no estudo de Sousa, Lima e Fermam (2020), ainda existem empresas com pouca experiência e ausência de processos requisitos para a certificação, sendo necessária a capacitação e conscientização de todos os colaboradores sobre o impacto positivo da conformidade dos processos.

## **5 DISCUSSÃO**

O presente estudo teve como objetivo desenvolver uma revisão bibliográfica sobre a aplicação da regulamentação da família ISO 9000 em diversos cenários presentes no Brasil, e é possível afirmar que os objetivos foram atingidos.

Por meio das análises dos estudos publicados entre 2016 e 2022, foi possível observar inicialmente que apenas um terço dos estudos publicados são revisões de literatura. Sobre os anos de publicação, um dado interessante é o alto número de publicações no ano de 2016, seguida de um decréscimo no ano de 2020, o que pode se relacionar com a pandemia de COVID-19, especialmente forte no ano de 2020, em que as medidas preventivas podem ter representado um impacto no desenvolvimento de pesquisas nas indústrias, pela instabilidade do mercado na época.

Outro aspecto analisado foi a gestão. Os dados encontrados indicaram que a inserção da ISO 9001 dentro das culturas organizacionais aponta que a normativa promove boas práticas para gestão e avanço tecnológico, devido à sua padronização de processos em todos os artigos analisados.

No presente estudo, a busca deu-se com limite de data entre 2016 e 2022, sendo realizada apenas em uma base de dados. A lacuna indica a necessidade de estudos sobre a certificação das empresas nos processos de gestão de qualidade, em especial para empresas de médio e pequeno porte.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente revisão de literatura ofereceu uma visão aprofundada sobre a aplicação da norma ISO 9001 em empresas brasileiras no período de 2016 a 2022. Os resultados indicam que a ISO 9001 desempenha um papel crucial na gestão de processos, promovendo boas práticas e avanços tecnológicos nas organizações. Contudo, este estudo também revelou lacunas e áreas de interesse que podem orientar pesquisas futuras.

A análise detalhada dos estudos selecionados revelou padrões significativos, evidenciando não apenas a importância da certificação, mas também seu papel na preparação das organizações para enfrentar desafios, como a instabilidade do mercado.

Além disso, a identificação da queda no número de estudos publicados em 2020 levanta questões importantes sobre os efeitos da pandemia de COVID-19 nas pesquisas e práticas empresariais. Esta observação destaca a necessidade de investigações adicionais sobre como eventos externos, como crises globais, podem influenciar a implementação e a eficácia dos sistemas de gestão da qualidade.



Considerando as descobertas desta revisão, algumas áreas merecem atenção especial em pesquisas futuras, como: impacto da ISO 9001 em empresas de médio e pequeno porte, resiliência organizacional em momentos de crise e efeitos a longo prazo da certificação.

Essas sugestões representam apenas algumas direções possíveis para pesquisas futuras. A dinâmica em constante evolução do ambiente empresarial sempre oferece novas oportunidades de exploração. Espera-se que este trabalho sirva como um ponto de partida para investigações mais aprofundadas sobre a gestão de qualidade e a certificação ISO 9001 no Brasil.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, F. M.; GAMBI, L. DO N.; GEROLAMO, M. C. Liderança e gestão da qualidade – um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade. *Gestão & Produção*, v. 24, n. 3, p. 438–449, jul. 2017.

BERNARDINO, L. L. et al. Do Investments in Innovation and Quality Management Systems Ensure Superior Financial Performance? A Quantitative Study of Brazilian Publicly Traded Companies. *BBR. Brazilian Business Review*, v. 19, n. 6, p. 685–708, nov. 2022.

DIÓGENES, J. R. F. et al. Cultura da qualidade nas concessionárias automotivas brasileiras. *Gestão & Produção*, v. 26, n. 2, p. e2046, 2019.

FERTONAI, F. L. et al. Gestão da qualidade total: introdução dos conceitos e a sua utilização em um curso para abordar o comportamento individual do aluno/profissional/cidadão. *Eclética Química*, v. 27, n. spe, p. 229–239, 2002.

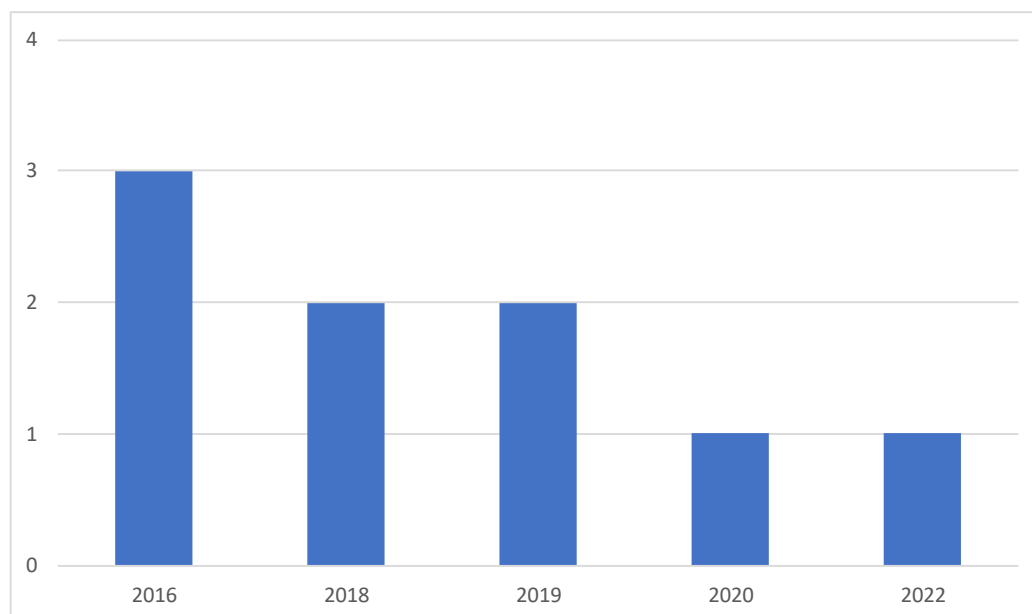
INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL – INMETRO. O que é ISO? Disponível em:  
<[http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/o-que-iso.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/o-que-iso.asp)>

SILA, I., & EBRAHIMPOUR, M. An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000 – a literature review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, p. 902-970, 1992.

SOUSA, A. A. G. DE.; LIMA, M. P. DA S.; FERMAM, R. K. S. The design of the certification service of quality management systems ISO 9001: a case study in a military organization of the Brazilian Navy. *Gestão & Produção*, v. 27, n. 4, p. e4715, 2020.

## ANEXO A – GRÁFICO DE ESTUDOS SOBRE GESTÃO DA QUALIDADE E ISO 9000

Estudos sobre Gestão da Qualidade e ISSO 9001



Legenda: Gráfico com número de publicações ano a ano.