



**LUANA LIMA DE OLIVEIRA**

**MOTIVAÇÕES, DIFICULDADES E BENEFÍCIOS DA  
IMPLANTAÇÃO DA ABNT NBR ISO 9001:2015 EM  
ORGANIZAÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DIRETA:  
UMA ANÁLISE COMPARATIVA**

**LAVRAS-MG**

**2019**

**LUANA LIMA DE OLIVEIRA**

**MOTIVAÇÕES, DIFICULDADES E BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DA ABNT  
NBR ISO 9001:2015 EM ORGANIZAÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
DIRETA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

Prof. Dr. Denis Renato de Oliveira  
Orientador

**LAVRAS-MG**

**2019**

Oliveira, Luana Lima de.

Motivações, dificuldades e benefícios da implantação da ABNT NBR ISO 9001 em organizações públicas da administração direta: uma análise comparativa / Luana Lima de Oliveira. - 2019.

57 p.

Orientador: Denis Renato de Oliveira.

Monografia (graduação) - Universidade Federal de Lavras, 2019.

Bibliografia.

1. Gestão da Qualidade. 2. ISO 9001. 3. Setor público. I. Oliveira, Denis Renato de. II. Título.

## AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Lavras, especialmente ao Departamento de Administração e Economia (DAE), que foi minha segunda casa durante esses anos.

À Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários (PRAEC) pela assistência estudantil sem a qual não teria chegado até aqui.

À Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão (PROPLAG) pela oportunidade de desenvolvimento profissional em minha área de interesse.

À empresa Alfa Pública Consultoria Júnior em Gestão por todo o aprendizado e por me apresentar à Gestão da Qualidade.

Ao Programa de Educação Tutorial Institucional (PETi) da Administração Pública que me acolheu e me ensinou sobre autonomia.

Ao Prof. Dr. Denis Renato de Oliveira que esteve de portas abertas para me orientar e contribuir com minha formação.

Aos meus amigos, que sempre aliviaram os momentos de pesar e nunca deixaram de estar comigo onde quer que eu vá. Em especial ao querido Chivago Inácio, meu companheiro de graduação, por sua capacidade de tornar tudo mais cômico e agradável.

Aos meus avós, Elizabeth (*in memoriam*) e Edmilson, que me ensinaram que existe felicidade na simplicidade da vida.

À minha irmã Jenifer, por sempre me incentivar aos estudos e por ser meu primeiro exemplo.

À minha mãe Cristiane, por todo amor e por se manter sempre orgulhosa e forte, mesmo com suas duas filhas longe de casa desde cedo. Mãe “coruja”!

E a todos os demais que contribuíram para a consecução desta etapa, MUITO OBRIGADA!

*“Uma mudança deixa sempre patamares para uma nova mudança”.*

*(Nicolau Maquiavel)*

## RESUMO

A Certificação ABNT NBR ISO 9001 compreende um conjunto de requisitos de garantia da qualidade, que objetiva assegurar a capacidade de uma organização em atender as exigências de seus clientes/usuários. Embora seja amplamente difundida enquanto ferramenta de gestão e ainda, sejam conhecidos os benefícios de sua aplicação em organizações privadas, o setor público tem se mostrado menos receptivo à sua implantação, contando com um pequeno número de instituições certificadas. Posto isso, o objetivo deste trabalho foi verificar quais são as motivações, dificuldades e benefícios a certificação ISO 9001 traz para o setor público, além de identificar quais são as similaridades e as divergências desta aplicação com setor privado. Para tal foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva, que por meio da revisão de literatura buscou compreender as motivações, dificuldades e benefícios da implantação da norma no setor privado (para estabelecer os parâmetros de comparação), e da pesquisa de campo, com o estudo de cinco instituições públicas de administração direta que implementaram a ferramenta. Foi realizada uma análise qualitativa, cujos resultados possibilitaram também a elaboração quadros comparativos. Os resultados obtidos evidenciaram grandes similaridades nas motivações e benefícios entre ambos os setores. No que tange as motivações, identificou-se que principalmente a busca pela melhoria da qualidade do serviço, a necessidade de aumento da produtividade/eficiência, o aumento da satisfação do cliente/cidadão, a busca pela melhoria dos processos/procedimentos e a necessidade de reduzir o número de incidentes, rejeições e reclamações são fatores motivadores. Como benefícios, todas as instituições apontaram o aumento da satisfação dos cidadãos, a melhoria da qualidade do serviço, melhoria dos processos e procedimentos, ganhos em produtividade e a melhoria da entrega do serviço. Foi identificado também que há divergência entre a maior parte das dificuldades e encontradas durante o processo de certificação, e, neste sentido, nenhuma das dificuldades apresentaram similaridades significativas com o setor privado. Ainda assim, de acordo com as questões abertas foi possível notar que o engessamento da estrutura administrativa do setor público, a necessidade de integração dessas estruturas e a capacidade de adaptação a mudanças foram obstáculos enfrentados no processo de certificação. Por fim, espera-se que mais estudos sejam empreendidos no sentido de aprofundar essa problemática.

**Palavras-chave:** Gestão da Qualidade. Administração Pública. ISO 9001. Certificação.

## ABSTRACT

ISO 9001 certification comprises a set of quality assurance requirements aimed at ensuring an organization's ability to attend the requirements of its customers/users. Although it is widespread as a management tool, and the benefits of its application in private organizations are well known, the public sector has been less receptive to its deployment, with a small number of certified institutions. That said, the objective of this paper was to verify what are the motivations, difficulties and benefits the ISO 9001 certification brings to the public sector, besides identifying the similarities and divergences of this application with the private sector. Therefore, an exploratory and descriptive research was conducted, which through the literature review sought to understand the motivations, difficulties and benefits of implementing the standard in the private sector (to establish the comparison parameters), and field research, with the study of five public institutions of direct administration that implemented the tool. A qualitative analysis was performed, and the results of which also enabled the elaboration of comparative tables. The results showed great similarities in motivations and benefits between both sectors. Concerning the motivations, it was identified that mainly the search for the improvement of the quality of the service, the need of increase of the productivity/efficiency, the increase of the satisfaction of the client/citizen, the search for the improvement of the processes/procedures and the need of reducing the number of incidents, rejections and complaints are motivating factors. As benefits, all institutions pointed to increased citizen satisfaction, improved service quality, improved processes and procedures, productivity gains, and improved service delivery. It was also identified that there is divergence between most of the difficulties encountered during the certification process, and in this sense none of the difficulties showed significant similarities with the private sector. Still, according to the open questions it was noted that the tightening of the public sector administrative structure, the need for integration of these structures and the ability to adapt to changes were obstacles faced in the certification process. Finally, it is expected that further studies will be undertaken to deepen this problem.

**Keywords:** Quality Management. Public administration. ISO 9001. Certification.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução do PBQP. ....	18
Figura 2 - Aspectos positivos e negativos da ISO 9001 no setor público. ....	29

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Motivações para a implantação da ISO 9001.....	39
Gráfico 2 - Burocracia derivada do processo de certificação.....	40
Gráfico 3 - Dificuldades para a implantação da ISO 9001.....	41
Gráfico 4 - Transparência entre os servidores após a certificação. ....	42
Gráfico 5 - Benefícios da implantação da ISO 9001.....	43

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Obstáculos no alcance da Qualidade Total em serviços .....	19
Quadro 2 - Motivações para implantação da certificação. ....	24
Quadro 3 - Dificuldades na implantação da certificação.....	25
Quadro 4 - Benefícios obtidos com a implantação da certificação. ....	27
Quadro 5 - Instituições públicas da Administração Direta certificadas – Brasil (2019). ....	35
Quadro 6 - Caracterização dos entrevistados. ....	36
Quadro 7 - Responsáveis pela iniciativa de implantação da norma. ....	37
Quadro 8 - Similaridade entre motivações. ....	46
Quadro 9 - Similaridade ente dificuldades. ....	46
Quadro 10 - Similaridade entre benefícios. ....	47

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Motivações para a implantação da NBR ISO 9001.....	38
Tabela 2 - Dificuldades para a implantação da ISO 9001.....	40
Tabela 3 - Benefícios da implantação da NBR ISO 9001.....	43

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Objetivo Geral .....	13
1.2 Objetivos Específicos .....	13
2 REVISÃO DE LITERATURA .....	14
2.1 Gestão da Qualidade.....	14
2.2 Histórico da Qualidade na Gestão Pública .....	17
2.3 A Gestão da Qualidade na Administração Pública e seus serviços.....	19
2.4 Certificação ISO 9001 .....	21
2.4.1 Motivação para implementação da ISO 9001.....	24
2.4.2 Dificuldades da implementação da ISO 9001 .....	24
2.4.3 Benefícios da implementação da ISO 9001.....	27
2.5 A norma ABNT NBR ISO 9001 no Setor Público.....	28
3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....	31
3.1 Classificação do estudo .....	31
3.2 Procedimentos metodológicos.....	31
3.2.1 Primeira fase .....	32
3.2.2 Segunda Fase.....	32
3.3 Universo, seleção dos sujeitos e caracterização da amostra.....	35
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	36
4.1 Motivações .....	37
4.2 Dificuldades.....	39
4.3 Benefícios .....	42
4.4 Similaridades e divergências .....	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	47
6 REFERÊNCIAS .....	49
ANEXO .....	54

## 1 INTRODUÇÃO

Foi em decorrência do aumento da competitividade e com o intuito de promover a uma gestão mais eficiente e inovadora que surgiu o conceito de gestão da qualidade. Esta técnica fora difundida como uma ação estratégica orientada ao desenvolvimento organizacional e sustentou por meio da renovação contínua de suas práticas, tendo sempre como alicerce a percepção dos indivíduos sobre produtos ou serviços prestados em consonância às expectativas e necessidades dos clientes.

Contemplando fundamentos basilares como (1) foco no cliente, (2) orientação por processos integrados, (3) deliberação embasada em fatos e dados e (4) busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros (IPEA, 1996), esta técnica foi implantada no setor público com o advento da *New Public Management* (NPM). Em meio aos diferentes tipos de modelos administrativos que acompanharam as conjunturas político-sociais históricas de seu tempo, a Administração Pública passou a pleitear técnicas até então difundidas no setor privado, ideário que incorporou práticas gerencialistas direcionadas à modernização e inovação no setor público, como uma alternativa ao modo de gestão convencional (COELHO et al. 2019).

Coelho et al. (2019) caracteriza que o termo qualidade vem sendo utilizado de forma rasa para adjetivar planos e ações dos que as executam. Consequentemente, sob enfoque da Administração Pública, a qualidade adquire um sentido polissêmico e multidimensional devido suas disfunções semânticas nesse contexto. Em meio a concepções distorcidas e pouco programadas, o conceito começou a ser amplamente difundido na esfera pública, que pretendia alcançar os benefícios provenientes da estratégia empresarial.

Ainda que existam disfunções semânticas, o mérito do estabelecimento de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) na Administração Pública é comum a todas as interpretações, e sua relevância parte das demandas do cidadão contemporâneo que tende a desprender crescente expectativa e exigência acerca dos serviços prestados, provocando os gestores a inovar e desenvolver práticas modernas de gestão (SOUZA, 2007). Ademais, como fundamento para sua implementação, têm-se a orientação por resultados e a eficiência na gestão, princípio da Administração Pública brasileira presente no Art. 37 da Constituição

Federal de 1988, que se destaca devido à pretensão de conceber os resultados através da utilização do menor custo possível, em prol do interesse público e da segurança jurídica.

São inúmeras as ferramentas e práticas difundidas na área de gestão da qualidade. Seja privada ou pública, cabe ao gestor analisar seu contexto organizacional e planejar qual conjunto de ações integradas serão utilizadas para atender às expectativas de seus clientes/cidadãos. No domínio da implementação das práticas no setor público, existem particularidades que devem ser consideradas para que as ações sejam exitosas, considerando-se a necessidade de distinções e adaptações entre os conceitos e aplicações transpostos de um setor para o outro. Dentre essas ferramentas, destaca-se o conjunto de normas e diretrizes de gestão da qualidade criadas pela *International Organization of Standardization (ISO)*, que regulamenta uma série de procedimentos e a condução de boas práticas capazes de impactar na qualidade do produto/serviço prestado, a chamada ISO 9001.

Atualmente, se estabelecido um comparativo do número de organizações que possuem a certificação ISO 9001, verifica-se que o setor privado é responsável pela grande maioria das certificações conquistadas. Segundo dados obtidos no sítio do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO, 2019), no ano de 2019 existem em média 7.306 certificações ISO ABNT NBR 9001:2015 válidas, considerando empresas nacionais e estrangeiras, de caráter público, privado ou misto, dentro do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade (SBAC). Em contrapartida, existem apenas 11 órgãos públicos de administração direta classificados no sítio do INMETRO (2019) - categoria “Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória - com certificação válida.

As pesquisas sobre a implantação da certificação ISO 9001 em organizações privadas apontam para resultados positivos e ganhos palpáveis na melhoria dos produtos/serviços. No entanto, embora a necessidade de profissionalização da Administração Pública seja crescente, com a expansão das práticas e de trabalhos acadêmicos especializados na área, a implantação de certificações e demais modelos de gestão têm se mostrado incipiente, quando equiparado à esfera privada. Partindo dos fatos inversamente proporcionais que permeiam a reflexão, pergunta-se: **Quais são as similaridades e divergências entre as motivações, dificuldades e benefícios da implantação da certificação ABNT NBR ISO 9001:2015 no setor privado e nas organizações da Administração Pública Direta?**

Tal questionamento faz-se necessário para identificar se a implantação segue padrões e resultados similares no âmbito da esfera pública, uma vez que, enquanto certificação

internacional, a ABNT NBR ISO 9001:2015 orienta práticas de gestão capazes de auxiliar as organizações a alcançar excelência nos padrões de qualidade, melhoria da eficiência e padronização de processos. Apreende-se que o primeiro passo para o fortalecimento das práticas nesse segmento é a compreensão da percepção dos gestores públicos sobre o aparato disponível para sua utilização, bem como a ciência dos entraves que prejudicam a disseminação dessas práticas.

Para além dos ganhos internos à organização, a ótica social de se ter uma gestão pública capaz de gerir seus processos com maior eficiência é vital. Outrossim, as orientações da ISO 9001 possuem foco no cliente, ou seja, orientação às expectativas e necessidades dos cidadãos, o que compõe uma parte essencial do motivo de existência das organizações públicas: servir os interesses da coletividade. Há também, partindo da perspectiva dos gestores, o proveito de que a certificação é capaz de gerar confiabilidade nos procedimentos adotados pela instituição no período que corresponde à sua gestão nas entidades. A certificação, por vezes, também pode ser prerrogativa para divulgação de boas práticas à população.

Por fim, identificar quais aspectos da implantação são coincidentes entre o setor público e o setor privado ampara a percepção sobre o cenário de atuação da ISO 9001 no setor público. Se positiva, a compreensão e divulgação dos benefícios encontrados pelos gestores públicos responsáveis pelo processo de implementação da certificação em seus órgãos pode ser utilizada como uma força motriz para que demais gestores se inspirem e busquem a melhoria de padrões de qualidade e certificações. Já os resultados negativos e pouco coincidentes, inerentes às particularidades da gestão pública, auxiliam na compreensão da baixa adesão dessas instituições ou até mesmo pode colaborar para o desenvolvimento de soluções às dificuldades apresentadas.

### **1.1 Objetivo Geral**

Compreender as similaridades e as divergências da implantação da certificação ABNT NBR ISO 9001:2015 entre o setor privado e as organizações da Administração Pública Direta.

### **1.2 Objetivos Específicos**

- Identificar as motivações organizacionais para implantação da certificação;
- Identificar as dificuldades do processo de implantação da certificação; e

- Identificar os benefícios obtidos após a implantação da certificação.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Gestão da Qualidade

Durante muito tempo os gestores negligenciaram o investimento em ações relacionadas à qualidade percebida e a satisfação de seus clientes/cidadãos em relação ao que lhes é ofertado. Isto porque a qualidade era uma escolha, e não um requisito para manutenção da competitividade. Nesse contexto, as organizações compreendiam que a produção de produtos/serviços de qualidade significava um grande dispêndio de recursos e esforços desnecessários (PALADINI, 2011).

Fatores como o crescimento tecnológico, mudanças na segurança, saúde e meio ambiente, o movimento consumista e a intensificação da concorrência internacional foram elementos essenciais para o desenvolvimento da qualidade enquanto modelo gerencial. Neste sentido, o século XX atuou como um divisor de águas no que tange o desenvolvimento desse sistema de gestão. Os eventos ocorridos neste período foram substanciais para a expansão do interesse das organizações no cliente, que devido às contingências inerentes à época, precisaram exercitar sua capacidade de destruição criativa e reagir ao ambiente com práticas inovadoras (JURAN, 2015).

Nesse contexto, pode-se dizer que a primeira fase da evolução histórica da qualidade foi denominada de *era da inspeção* e foi voltada apenas para os produtos acabados, ou seja, era concebida como uma atividade de identificação de produtos defeituosos. Sua aplicação deu-se em virtude da Primeira Guerra Mundial, que carecia de aparatos capazes de reduzir os custos da não qualidade, em especial dos equipamentos militares. Depois, com o surgimento de grandes corporações e da produção em massa na década de 1930, iniciou-se a *era do controle estatístico*, que introduziu métodos de amostragem e controle estatístico, assim como áreas específicas de gestão da qualidade nessas corporações (LONGO, 1996; GODINHO; NETO, 2001).

Já nos anos 1950 e 1960 foram introduzidos novos conceitos que formaram o período conhecido como *garantia da qualidade*. Ainda que orientada à prevenção de problemas, durante essa fase a qualidade adquiriu maior orientação para as atividades de gerenciamento.

Surgiram quatro elementos: quantificação dos custos da qualidade, controle total da qualidade, engenharia de confiabilidade e custo zero (GARVIN, 1992):

- **Custos da qualidade:** baseado na premissa de que os defeitos geram ônus financeiro, compreendeu-se que investimentos voltados para prevenção deveriam ser aplicados.
- **Controle total da qualidade:** relaciona-se com o planejamento de qualidade, no qual a coordenação das de todas as atividades entre os departamentos da organização deveriam seguir os padrões de qualidade estabelecidos.
- **Engenharia de confiabilidade:** é orientada pela prevenção da ocorrência de defeitos, pela atenção à qualidade durante todo o processo de geração do produto.
- **Zero defeito:** ressalta a filosofia de motivação e conscientização que busca “promover uma vontade constante, consciente, de fazer o trabalho certo da primeira vez”, nos colaboradores da organização (GARVIN, 1992).

Na atualidade, com a informação a um clique e inúmeros métodos de gestão existentes disseminados, qualquer organização é capaz de atingir vantagem competitiva em qualidade. Dada a inerente expansão desses métodos, as organizações que almejam se manter competitivas no mercado têm a necessidade de despender esforços para alcançar a excelência no desempenho de seus produtos/serviços. Esses elementos fizeram com que a qualidade compreendesse além dos aspectos técnicos dos produtos, mas também o gerenciamento da organização. (JURAN, 2015)

Paladini (2019) projeta que o que antes era visto como um diferencial tornou-se um pré-requisito a ser cumprido pelas organizações. O consumidor agora se faz ouvir, e ele demanda fatores como agilidade, bom atendimento, inovação, soluções práticas e atenção à qualidade de vida, sustentabilidade e impacto social. Embora muito difundido, o termo qualidade é dotado de grande subjetivismo, caracterizando uma polissemia de difícil distinção.

Carpinetti (2016) define que a multiplicidade de entendimentos acerca do termo deriva de suas raízes históricas, podendo este ser associado ao desempenho, adequação do produto ao uso, atendimento das especificações (conformidade) ou até mesmo o valor relativo de um produto/serviço que sopesa o desempenho em relação ao custo aceitável.

Para Gavin (1992), as diferentes conceituações acompanham os aspectos históricos da qualidade. Até meados de 1950, com o foco na produção em massa, elementos como a

perfeição e a padronização do produto eram tidos como qualidade. Já a partir desse período, passa-se a observar a satisfação do cliente e a adequação do produto a ele, bem como a ausência de defeitos. Nesse sentido, conforme apresenta Shiba, Graham e Walden (1993) *apud* Carpinetti (2016), o termo passa pelos estágios de (1) adequação às especificações, (2) de adequação ao uso, (3) de adequação ao custo e (4) de adequação aos requisitos latentes.

No âmbito a compreensão clássica, os gurus da gestão da qualidade definem o termo como a “correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário” (FEIGENBAUM, 1994, p.8); ou então algo relacionado ao desenvolvimento, projeção, produção e comercialização de “um produto que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor” (ISHIKAWA, 1993, p.43); e “tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente” (DEMING, 1990, p. 124).

Dentre essas definições clássicas, observa-se que há um entendimento comum do termo que perpassa por dois sentidos básicos: A satisfação dos clientes e o desígnio de realizar as tarefas corretamente da primeira vez, de modo a eliminar possíveis retrabalhos, devoluções, reclamações e perdas. (PARENTE FILHO, 1991). Todo esse arcabouço teórico derivou na concepção de Gestão da Qualidade Total (GQT), que encontra-se profundamente presente na literatura e nas práticas atuais da qualidade. Paladini (2016) a define como:

O conceito da qualidade total atua em duas dimensões: (1) inclui todos os requisitos que produtos e serviços devem ter para adequar-se plenamente às necessidades, às preferências ou conveniências dos clientes; e (2) a coordenação dos elementos da empresa cujas diversas contribuições se direcionem para essa coordenação. As dimensões confluem para conceito de “melhoria contínua” (aumento do grau de ajuste do produto à demanda) que caracteriza a Gestão da Qualidade Total (PALADINI, 2016, p. 286).

Assim sendo, com a GQT a qualidade posiciona-se transversalmente e direciona o objetivo final na organização na satisfação do cliente através de custos otimizados (MARQUES, 2005). Para que a implementação seja satisfatória, Longo (1996) define que deve haver mudança na cultura organizacional, orientada por uma postura gerencial moderna e participativa, comprometida com o desempenho e o aprimoramento dos processos.

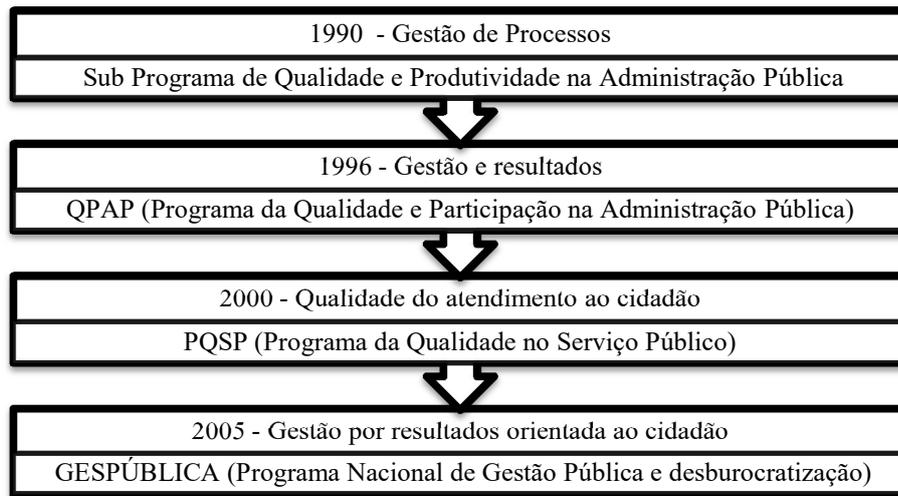
## 2.2 Histórico da Qualidade na Gestão Pública

Os primeiros esforços voltados à gestão da qualidade no setor público se deram a partir da percepção dos gestores públicos sobre a necessidade de redução da burocracia e que ocorreu durante a Administração do governo de Juscelino Kubitschek e transcorreu sob os governos militares, mais especificamente com o projeto de descentralização e organização jurídico-institucional (Decreto de lei nº 200 de 1967). Entretanto, foi principalmente a partir do ano de 1970, com a difusão do ideário da NPM, que múltiplas iniciativas e programas orientados à Gestão da Qualidade foram implementados no âmbito governamental (GESPUBLICA, 2007).

Com o propósito de desenvolver a qualidade na produção e distribuição dos bens e serviços no Brasil, foi instituído pela Lei no 5.966, de 11 de dezembro de 1973, o primeiro órgão regulamentado de normalização e metrologia, o Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Sinmetro), composto por notáveis organizações como o Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Conmetro), Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro) e a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) (AMBROZEWICZ, 2015).

Em decorrência da instituição do conceito de qualidade e do nascimento de órgãos reguladores no Brasil, muitos projetos passaram a ser pensados acerca do tema. Uma grande referência, segundo Ambrozewicz (2015), foi a implementação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) em 1990, cuja relevância notória se deu devido aos esforços de incentivar as organizações públicas a aderirem e criarem programas de qualidade.

De acordo com o GES PÚBLICA (2007), partindo de sua criação em 1990, o PBQP passou por importantes marcos que constituem relevantes incrementos a partir de sua concepção inicial. A Figura 1 traz um esboço dessa evolução, bem como os incrementos em seu foco de atuação:

**Figura 1** - Evolução do PBQP.

**Fonte:** Adaptado de GESPÚBLICA (2007).

Paladini (2012) refere que os grandes propulsores da gestão da qualidade nessas organizações foram os impactos positivos, o modismo do termo e a necessidade de eficiência no emprego dos gastos públicos em paralelo com a carência de recursos. Com base nessas motivações que a Emenda Constitucional nº 19 de 1998 passou a incorporar, além dos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, o princípio da eficiência. O princípio da eficiência prevê que a atividade administrativa deve ser exercida com presteza, perfeição, rendimento funcional e buscar produzir resultados voltados ao interesse do público visado (MEIRELLES, 2015).

Para Moraes (2013), o princípio da eficiência

É aquele que impõe à Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar-se desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social (MORAES, 2013, p. 219).

Assim, compreende-se que as premissas da qualidade são intrínsecas ao princípio da eficiência, sendo a própria busca pela qualidade uma das características básicas que rege a norma. Importante destacar também, com base nos tópicos anteriores desta revisão, que demais características como eficácia, redução de desperdícios e maior rentabilidade social podem ser fatores alcançados propriamente pela busca da qualidade, porém, cada qual no seu momento histórico e referenciado por um modelo de gestão diferente, sobretudo nas reformas de 1ª e 2ª geração (COELHO, 2013).

Após a incorporação do princípio da eficiência em 1998 surgiram novos avanços na Administração Pública brasileira, bem como o Programa de Qualidade no Setor Público (PQSP) e posteriormente a junção entre ele e Programa Nacional de Desburocratização, que deu origem ao Gespública, instituído pela publicação do Decreto-lei nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Essa iniciativa reafirmou o interesse e o compromisso do Estado brasileiro às iniciativas voltadas à melhoria da qualidade e inovação no serviço público, bem como o aperfeiçoamento de sua função nos diversos níveis de governo (OLIVEIRA, 2014; GESPÚBLICA, 2007).

### 2.3 A Gestão da Qualidade na Administração Pública e seus serviços

A Administração Pública possui, em sua natureza, a incumbência de defesa, conservação e aprimoramento dos bens, serviços e interesses da coletividade (MEIRELLES, 2015), e por este motivo possui especificidades em sua atuação que o difere das organizações privadas, costumeiramente imersas em ambientes competitivos, e cuja orientação se pauta pela lucratividade e busca de oportunidades de mercado.

Segundo Las Casas (2008), a oferta de serviços possui algumas especificidades que geram obstáculos no alcance da Qualidade Total (Quadro 1). Estes elementos se denominam intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e simultaneidade.

**Quadro 1** - Obstáculos no alcance da Qualidade Total em serviços

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	OBSTÁCULO
Intangibilidade	Não podemos vê-lo, tocá-lo ou estocá-lo.	Requer um tratamento especial ao compará-los com outras atividades de marketing. Ex: Não se faz o marketing de um advogado, da mesma maneira que se faz o de uma cadeia de lanchonetes.
Inseparabilidade	Não se pode produzir ou estocar serviços como se faz com os bens. Geralmente, os serviços são prestados quando vendedor e comprador estão frente a frente.	Exige uma capacidade de prestação de serviços antecipada, com a criação de sistemas de qualidade.
Heterogeneidade	Não possuem uniformidade, é resultado da participação do cliente no processo.	Há a impossibilidade de se manter a qualidade do serviço constante. Como os serviços são produzidos pelo ser humano, que é de natureza instável, a qualidade da produção será também instável.
Simultaneidade	A produção e o consumo ocorrem ao mesmo tempo.	Faz-se necessário considerar o momento de contato com a clientela

		como fator principal de qualquer esforço mercadológico.
--	--	---

**Fonte:** Adaptado de Las Casas (2008)

Os esforços despendidos neste sentido se dão pela busca em atingir melhor desempenho organizacional, por meio da excelência das práticas gerenciais. Assim como a qualidade em produtos, a principal forma de medição da qualidade em serviços é a aferição da satisfação dos clientes, no entanto, enquanto o produto é visivelmente acessível do fabricante ao cliente, a qualidade em serviços deve atender variáveis como a exatidão da documentação, a velocidade de expedição, o atendimento e entre outras (TIRONI et al, 1991).

Considerando a característica de inseparabilidade, existem momentos em que o cliente possui contato direto com a prestação do serviço. Deste modo, para assegurar sua satisfação, a organização deve se atentar a quatro quesitos, conhecidos como os quatro P's do serviço: perfil (ambiente físico), processo, pessoas e procedimentos (LAS CASAS, 2008).

Durante muito tempo nos serviços públicos compreendeu-se que apenas por configurar em serviços destinados à população, seus esforços iam a favor dos interesses em geral. Com a chegada do pensamento neoliberal passou-se a questionar a capacidade dos órgãos públicos em satisfazer a necessidade da sociedade civil. Com essa nova perspectiva de criação de uma *New Public Management* (NPM), o objetivo das organizações passou a contemplar também aspectos como uma Administração Pública mais clara, sensível e amigável com os interesses dos cidadãos ao centro de suas ações (TOHÁ; SOLARI, 1997).

Portanto, a gestão da qualidade em serviços públicos

[...] não se trata somente de satisfazer os usuários ou de consultá-los, senão de transformar este vínculo num elemento-chave para a qualidade da gestão que contribua com informação sobre a qualidade de serviços e estimule os esforços a melhorá-las. Nos nossos países, não existe uma cultura exigente e informada dos usuários que desempenha um papel de corretor na administração dos serviços. Criar esta cultura deve tornar parte do esforço atual de modernização do estado e nova gerência (TOHÁ; SOLARI, 1997, p.89).

A qualidade nesse contexto parte de requisitos culturais e de esforços estatais. Em Portugal o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP), instituído pelo DL n°166-A de 1999, define que “a qualidade em serviços públicos é uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos” (CUNHA et. al., 2001).

Logo, devido a polissemia do termo, a Gestão da Qualidade na Administração pública abrange o conceito de obediência às regras presentes na Administração Pública Tradicional (APT), a perspectiva de qualidade na Nova Gestão Pública (NPM), que a vê como operacionalização de práticas voltadas à prestação dos serviços ao usuário e a qualidade substantiva inerente aos processos de coprodução cidadã (COELHO et al., 2019).

## 2.4 Certificação ISO 9001

No ano de 1946, durante a conferência de Londres, 25 países se reuniram com a finalidade de definir padrões industriais, culminando na ISO, organização internacional que reúne as padronizações e normalizações válidas em múltiplos países. A sigla ISO significa *International Organization for Standardization* ou Organização Internacional para Padronização. A organização surgiu da união entre dois ente, o ISA (*International Federation of the National Standardizing Associations*) e o UNSCC (*United Nations Standards Coordinating Committee*) e seu funcionamento se iniciou em 1947, com sede em Genebra na Suíça (ISO CENTRAL SECRETARIAT, 1997).

Segundo Cyrne Júnior (2015), a ISO hoje é presente em mais de 160 países, sendo ela a organização responsável pela criação de normas em diferentes segmentos, como especificação de produtos, matérias primas e até mesmo classificação de hotéis. De acordo com o ISO Central Secretariat (1997, p.56) “é o componente chave em um sistema de padronização mundial. É aceito como tal, porque respeita a competência e autonomia de todos os outros elementos do sistema, tendo o cuidado de manter em vista as sinergias e compatibilidades necessárias<sup>1</sup>”.

Dentre as numerosas padronizações difundidas pela ISO, no ano de 1987 a organização publicou a primeira padronização de Gestão da Qualidade. O conjunto de normas ISO 9000 se tornou uma das mais conhecidas e mais vendidas normalizações (ISO, 2018). Essas normas formam o conjunto de requisitos mínimos de garantia da qualidade, através de uma aplicação que é abrangente a múltiplas categorias genéricas de produto, sejam elas softwares, produtos, serviços e meio ambiente (BRAVO, 2010).

---

<sup>1</sup> “It is the key component in a worldwide standardization system. It is accepted as such, because it respects the competence and autonomy of all the other elements of the system, while being careful to keep in view the necessary synergies and compatibilities”.

A ISO fornece à instituição o reconhecimento de que a mesma dispõe de um sistema de gestão qualitativo, capaz de proporcionar a melhoria contínua de suas operações (BRAVO, 2010). A adoção de um sistema de gestão da qualidade deve partir da instituição enquanto princípio estratégico. A complexidade e meio de implantação dos projetos de melhoria variam de acordo com as especificidades como objetivos específicos, produtos/serviços ofertados, tamanho e estrutura (ABNT, 2000). Assim, segundo ABNT (2000, p.1), “[...] não é intenção desta norma impor uniformidade na estrutura de sistemas de gestão da qualidade ou uniformidade da documentação”.

Têm-se como finalidade da certificação a avaliação da capacidade da organização atender os requisitos do cliente, os regulamentares e os da própria organização. Logo, “a norma promove a adoção de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos requisitos do cliente” (ABNT, 2000. p. 2).

A padronização de Gestão da Qualidade ISO 9001:2015 é a mais atual, e atualmente é aplicada em mais de um milhão de companhias e organizações em mais de 170 países (ISO, 2018). No Brasil a certificação é regulamentada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Como as normas são editadas pela associação, em cópia leal ao documento internacional, adota-se o prefixo ABNT NBR antes da norma (CYRNE JÚNIOR, 2015).

Para fins de compreensão da nomenclatura ABNT NBR ISO 9001:2015, têm-se pelas partes o seguinte entendimento: (1) sua validade circunscrita ao território brasileiro (NBR); (2) a norma foi escrita pela ISO; (3) possui o código 9001; e (4) fora publicada no ano de 2015 (CYRNE JÚNIOR, 2015). A ISO 9001:2015 “estabelece atividades de gestão que são requisitos para certificação” (CARPINETTI; GEROLAMO, 2019) e serve também de estrutura base para as organizações conhecerem como devem trabalhar em relação à qualidade, para demonstrar sua capacidade de fornecer produtos/serviços capazes de aumentar a satisfação do cliente e atender a requisitos regulatórios aplicáveis (COMISSÃO EUROPEIA, 2017).

A norma baseia-se em sete princípios de gerenciamento da qualidade: foco no cliente, liderança, melhoria contínua, visão de processos, decisão baseada em evidências, engajamento de pessoas e gerenciamento de relacionamento (orientação aos *stakeholders*) (COMISSÃO EUROPEIA, 2017; CARPINETTI; GEROLAMO, 2019). Suas orientações não

são prescritivas, e sua implantação pode ser guiada por duas orientações e baseada em sete etapas:

1. **Envolver a alta gerência:** Concordar com o porquê de implementar o SGQ; Determinar o contexto da organização, objetivos estratégicos e processos de negócios; Determinar as necessidades e expectativas dos clientes e stakeholders; Compreender os princípios de Gestão da Qualidade descritos na ISO 9000; Revisar a implicação do pensamento baseado em risco; Definir os objetivos da organização; Descrever o escopo da SGQ; Definir a política; e Determinar os objetivos da qualidade.
2. **Identificar os processos-chave:** Identificar os processos necessários para entregar os produtos e serviços; Compreender os requisitos da ISO 9001; e Determinar os riscos e oportunidades aplicáveis aos processos.
3. **Planejar o SGQ:** Identificar as lacunas no atual sistema comparando-o aos requisitos do SGQ; Identificar os controles necessários ao processo; Definir o ambiente de trabalho necessário; e Definir as habilidades e instalações necessárias.
4. **Documentar o SGQ:** Documentar os processos, atividades e controles necessários; Elaborar a informação documentada (procedimentos e registros) requerida pela padronização e em concordância com as necessidades organizacionais; e Garantir o SGQ conforme os requisitos da ISO 9001.
5. **Implementar o SGQ:** Controlar o monitoramento e equipamento de medição; Treinar os empregados; e Verificar a operação efetiva dos processos.
6. **Gerenciar o SGQ:** Monitorar e medir o desempenho; Auditar a eficácia dos processos; Focar na satisfação do cliente; Gerenciar o sistema e a mudança operacional; e executar revisões de gerenciamento.
7. **Melhorar o SGQ:** Buscar a certificação/registo de terceira parte; Buscar melhorias com referência à ISO 9004; e considerar implementar um modelo de excelência na organização (COMISSÃO EUROPEIA, 2017. Adaptado. Tradução nossa).

As organizações que obtêm a certificação ISO são sujeitas a uma série contínua de auditorias, e devem realizar a renovação do seu registro a cada dois anos. A certificação consiste na demonstração de que um sistema de gestão da qualidade se encontra conforme o estabelecido no documento referencial normativo (FARIA; CORREIA, 2006).

### 2.4.1 Motivação para implementação da ISO 9001

A implementação de um SGQ implica custos financeiros consideráveis à organização. Tendo em vista esse investimento, muitas organizações optam pela obtenção de uma certificação independente de terceiros como a ISO 9001, utilizando-a como instrumento de marketing, como forma de ampliação do mercado de fornecedores e como meio de aumentar a competitividade (LÖFFLER, 2001).

A certificação tem como fator intrínseco de motivação a necessidade de adaptação ao ambiente externo. Segundo Arroiteia, Zuccari e Tomaz (2015) as empresas buscam a implantação da norma em seus processos produtivos devido à necessidade de acompanhar as mudanças no mercado global, por pressões da concorrência ou mesmo necessidade dos clientes. O Quadro 2 traz uma síntese das principais motivações (*ex-ante*) para a implantação da ISO 9001.

**Quadro 2** - Motivações para implantação da certificação.

MOTIVAÇÃO	AUTORES
(Q1) Melhorar a qualidade do produto/serviço	BUTTLE (1997); KHAN; FAROOQUIE (2016); ZARAMDINI (2007); GOTZAMANI; TSOTRAS (2002).
(Q3) Aumentar a produtividade/eficiência	BUTTLE (1997); KHAN; FAROOQUIE (2016); ZARAMDINI (2007); MAEKAWA et al. (2013).
(Q4) Aumentar a satisfação do cliente	BUTTLE (1997); KHAN; FAROOQUIE (2016); ZARAMDINI (2007).
(Q5) Desejo de usar a ISO 9000 como uma ferramenta de marketing/promocional	BUTTLE (1997); KHAN; FAROOQUIE (2016); ZARAMDINI (2007); MAEKAWA et al. (2013).
(Q6) Alcançar redução de custos	BUTTLE (1997); KHAN; FAROOQUIE (2016); ZARAMDINI (2007).
Manter/aumentar a quota de mercado	BUTTLE (1997); KHAN; FAROOQUIE (2016).
(Q7) Melhorar os processos e procedimentos	BUTTLE (1997); ZARAMDINI (2007); GOTZAMANI; TSOTRAS (2002).
(Q2) Fornecer provas de compromisso com a GQT	BUTTLE (1997); ZARAMDINI (2007).
(Q8) (Reduzir o número de incidentes, rejeições e reclamações	KHAN; FAROOQUIE (2016); ZARAMDINI (2007).
Requerimento dos clientes/mercado estrangeiro	BUTTLE (1997); KHAN; FAROOQUIE (2016); GOTZAMANI; TSOTRAS (2002).
Vantagem competitiva	KHAN; FAROOQUIE (2016); ZARAMDINI (2007); GOTZAMANI; TSOTRAS (2002).

Fonte: Elaborado pela autora.

### 2.4.2 Dificuldades da implementação da ISO 9001

Existem grandes diferenças entre o desempenho da GQT antes da certificação em companhias de maior e menor porte. As organizações maiores são geralmente melhor

organizadas e operam mais formalmente que as de menor porte, o que gera às primeiras um resultado de desempenho significativamente maior. No entanto, após a certificação as melhorias no desempenho da GQT tendem a não apresentar mudanças significativas devido aos esforços despendidos pelas de menor porte (GOTZAMANI, 2002). É importante que a organização, independentemente das particularidades de seu ramo, não se fundamente apenas nos benefícios da certificação, mas observe também as dificuldades a serem confrontadas ao longo do processo (NADAE et al., 2009).

Por seu caráter não prescritivo, a norma dá abertura para que as organizações estabeleçam suas diretrizes de implementação de um SGQ (SZYSZKA, 2001). Essa abertura é capaz de promover uma melhor adaptabilidade do SGQ à organização, mas também pode representar entraves neste processo. O Quadro 3 contém as principais dificuldades e entraves identificados no processo de implantação da ISO 9001.

**Quadro 3 - Dificuldades na implantação da certificação.**

<b>DIFICULDADES</b>	<b>AUTORES</b>
<b>(Q9) Falta de comprometimento/resistência à mudança por parte dos colaboradores</b>	FARIA; CORREIA (2006); ARROTEIA; ZUCCARI; TOMAZ (2015); RIBEIRO (2012); MAEKAWA ET AL. (2013); DEPEXE; PALADINI (2007); NADAE ET AL. (2009).
<b>(Q10) Altos investimentos/custo elevado de preparação e implementação</b>	ARROTEIA; ZUCCARI; TOMAZ (2015); RIBEIRO (2012); MAEKAWA ET. AL (2013); DEPEXE; PALADINI (2007).
<b>(Q11) Gerentes e encarregados de setores sem a formação desejável para a função</b>	FARIA; CORREIA (2006); RIBEIRO (2012); DEPEXE; PALADINI (2007).
<b>(Q12) Excesso de burocracia/documentação</b>	ARROTEIA; ZUCCARI; TOMAZ (2015); DEPEXE; PALADINI (2007); NADAE ET AL. (2009).
<b>(Q13) Falta de apoio da alta administração</b>	ARROTEIA; ZUCCARI; TOMAZ (2015); MAEKAWA ET. AL (2013); DEPEXE; PALADINI (2007);
<b>(Q14) Má interpretação da norma/dificuldade no entendimento da metodologia</b>	RIBEIRO (2012); MAEKAWA ET. AL (2013); NADAE ET AL. (2009)
<b>(Q15) Falhas na comunicação interna</b>	ARROTEIA; ZUCCARI; TOMAZ (2015); DEPEXE; PALADINI (2007); NADAE ET AL. (2009)
<b>(Q16) Equipe de trabalho não qualificada</b>	ARROTEIA; ZUCCARI; TOMAZ (2015); MAEKAWA ET. AL (2013).
<b>(Q17) Subestimação nos esforços necessários para a certificação</b>	RIBEIRO (2012); ARROTEIA; ZUCCARI; TOMAZ (2015)
<b>(Q18) Dificuldades no desenvolvimento/adaptação à norma</b>	RIBEIRO (2012); ARROTEIA; ZUCCARI; TOMAZ (2015)

Fonte: Elaborado pela autora.

Para além dessas dificuldades, os autores também citam: coordenador da qualidade sem experiência no processo de certificação (FARIA; CORREIA, 2006); aumento dos custos (ARROTEIA; ZUCCARI; TOMAZ, 2015); custo elevado de preparação e implementação, dificuldade na implementação dos procedimentos definidos (RIBEIRO, 2012); falta de infraestrutura organizacional (MAEKAWA et al., 2013); falta de treinamento, falta de liderança (DEPEXE; PALADINI, 2007); falta de foco no cliente, baixo índice de conscientização dos funcionários a respeito dos SGQ, falta de recursos para a manutenção das tarefas diárias (NADAE et al., 2009).

Dentre as dificuldades apontadas por diversas pesquisas, têm-se que o apoio da alta administração, juntamente com o planejamento do processo de implementação é essencial para mitigar o impacto negativo da certificação na cultura organizacional reduzir a resistência dos colaboradores (NADAE et al, 2009). Arroiteia, Zuccari e Tomaz (2015) relatam que em uma de suas organizações pesquisadas precisaram adequar o quadro de funcionários através da dispensa e contratação de colaboradores, enquanto outra conseguiu remediar o entrave ao longo do projeto de implantação.

A dificuldade mais recorrente entre as organizações observadas pelos autores referenciados foi a falta de comprometimento/resistência por parte dos colaboradores. Segundo Maekawa et al. (2013), algumas ações podem contribuir para precaver-se desse entrave:

Sensibilizar a força de trabalho por meio de palestras e treinamentos; esclarecer e discutir as implicações dos novos procedimentos, seus benefícios e dificuldades tanto para a empresa como para os funcionários; simplificar a linguagem da documentação da qualidade de forma a facilitar o entendimento pelos escalões mais baixos; trabalhar em estreita parceria com o setor de recursos humanos durante a implantação do sistema e premiar o bom desempenho (MAEKAWA, 2013, p.770).

Para Corbett, Montes-Sancho e Kirsch (2005) apud Maekawa (2013), existem também as dificuldades ligadas aos custos, tempo e esforços que devem ser despendidos pelos colaboradores com auditores e consultores da certificação. A expectativa gerada pela realização de auditorias faz com que os colaboradores da organização fiquem ansiosos, e isso se dá em grande medida devido a fama de que auditores são exigentes e da inepta realidade da organização (HERMANN; COPELLO JR., 2014).

Além desses entraves, pode-se elencar outra perspectiva negativa do processo de certificação: a excessiva produção e embasamento documental. Essa dificuldade pode ser

fundamentada pela inexperiência ou dificuldade na definição de padronizações e documentos de gestão do conhecimento adequados à realidade organizacional (SZYSZKA, 2001).

### 2.4.3 Benefícios da implementação da ISO 9001

A contribuição da implantação da certificação ISO em organizações que focam na verdadeira melhoria da qualidade em suas operações internas e sua entrega de produto/serviço ao cliente é maior em relação às empresas que apenas buscam a certificação por pressão ou para satisfazer a demanda de mercado (GOTZAMINI; TSIOTRAS 2002).

Através dos dados encontrados em diversos autores, com pesquisas aplicadas em diferentes países, foi possível identificar que através da certificação a garantia da qualidade de produtos/serviços aumentou significativamente. A efetividade da certificação em contribuir para o alcance das metas da qualidade é um dos elementos que justifica o alto número de empresas certificadas (ZARAMDINI, 2007). O Quadro 4 descreve alguns dos benefícios (*ex-post*) atingidos pela implantação da certificação.

Quadro 4 - Benefícios obtidos com a implantação da certificação.

BENEFÍCIO	AUTORES
(Q19) Aumento da satisfação do consumidor	BUTTLE (1997); KHAN; FAROOQUIE (2016); ZARAMDINI (2007); SINGELS (2001); GOTZAMANI; TSIOTRAS (2002); ARROTEIA; ZUCCARI; TOMAZ (2015); MAEKAWA et al. (2013).
(Q20) Melhoria da qualidade o produto/serviço do cliente	BUTTLE (1997); KHAN; FAROOQUIE (2016); ZARAMDINI (2007); SINGELS (2001); GOTZAMANI; TSIOTRAS (2002); MAEKAWA et al. (2013).
(Q21) Aumento da motivação/satisfação do pessoal	BUTTLE (1997); KHAN; FAROOQUIE (2016); ZARAMDINI (2007); SINGELS (2001); GOTZAMANI; TSIOTRAS (2002); ARROTEIA; ZUCCARI; TOMAZ (2015).
Aumento da lucratividade	BUTTLE (1997); KHAN; FAROOQUIE (2016); ZARAMDINI (2007); SINGELS (2001); GOTZAMANI; TSIOTRAS (2002); ARROTEIA; ZUCCARI; TOMAZ (2015); MAEKAWA et al. (2013).
(Q22) Redução de custos	BUTTLE (1997); KHAN; FAROOQUIE (2016); ZARAMDINI (2007); SINGELS (2001); ARROTEIA; ZUCCARI; TOMAZ (2015); MAEKAWA et al. (2013).
Melhoria da quota/participação de mercado	BUTTLE (1997); KHAN; FAROOQUIE (2016); ZARAMDINI (2007); SINGELS (2001); ARROTEIA; ZUCCARI; TOMAZ (2015).
(Q23) Melhoria dos processos e procedimentos	BUTTLE (1997); ZARAMDINI (2007); SINGELS (2001); GOTZAMANI; TSIOTRAS (2002);

	ARROTEIA; ZUCCARI; TOMAZ (2015); MAEKAWA et al. (2013).
<b>(Q24) Melhoria da imagem da organização (certificação como uma ferramenta promocional/estratégia de marketing)</b>	FARIA; CORREIA (2006); BUTTLE (1997); MAEKAWA et al. (2013).
<b>(Q25) Aumento da consciência dos problemas processuais</b>	FARIA; CORREIA (2006); BUTTLE (1997).
<b>Vantagem competitiva</b>	FARIA; CORREIA (2006); ZARAMDINI (2007); GOTZAMANI; TSIOTRAS (2002); MAEKAWA et al. (2013)..
<b>(Q26) Redução de desperdício</b>	BUTTLE (1997); KHAN; FAROOQUIE (2016); GOTZAMANI; TSIOTRAS (2002); ARROTEI; ZUCCARI; TOMAZ (2015); MAEKAWA et al. (2013).
<b>Aumento das vendas</b>	BUTTLE (1997); SINGELS (2001); GOTZAMANI; TSIOTRAS (2002).
<b>(Q27) Ganhos em produtividade</b>	BUTTLE (1997); ZARAMDINI (2007); MAEKAWA et al. (2013).
<b>(Q28) Melhoria da entrega do produto/serviço</b>	KHAN; FAROOQUIE (2016); ZARAMDINI (2007); MAEKAWA et al. (2013).
<b>Redução da necessidade de auditorias de qualidade pelos clientes</b>	BUTTLE (1997); ZARAMDINI (2007).
<b>Redução das barreiras ao mercado internacional</b>	BUTTLE (1997); ZARAMDINI (2007).

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Para além desses benefícios, os autores também citam: aumento da conformidade dos serviços prestados, melhoria da imagem pública da empresa, viabilização de novos negócios (FARIA; CORREIA, 2006), redução da exposição a fraudes, redução da rotatividade de funcionários que ajuda a passar pela recessão, ajuda na indução de novos funcionários, manter os clientes existentes, melhor controle de gestão (BUTTLE, 1997), funcionários mais conscientes sobre a qualidade, melhor ambiente de trabalho, melhoria da qualidade dos fornecedores, autovalor (ZARAMDINI, 2007) e melhoria da interação com compradores/clientes (SINGELS, 2001).

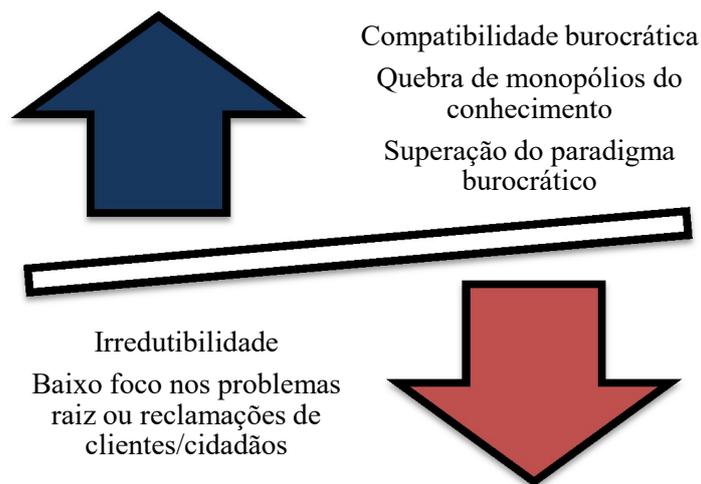
## **2.5 A norma ABNT NBR ISO 9001 no Setor Público**

Os incentivos para a Administração Pública empenhar-se na implantação de um SGQ geralmente emanam dos gestores de nível médio. Isto porque o veem como um meio de melhorar a imagem do órgão público, resolver problemas internos ou promover sua carreira como gestor (BOUCKAERT, 1992 apud LÖFFLER, 2001).

Partindo do momento de decisão da implantação da ISO 9001, é importante que os gestores assumam um posicionamento assimilativo de reflexão sobre a transferência de práticas gerencialistas à esfera pública. Esse esforço se dá devido à tensão transformadora do sistema de gestão, que requer postura crítica para que o instrumento de gestão seja compatível com os elementos constitutivos e já institucionalizados pela organização pública (BERGUE; KLERING, 2009).

Alguns autores repreendem a utilização da certificação ISO no setor público. Isto porque a realidade da administração pública difere da realidade do setor privado. Segundo Kohl e Oliveira (2012), há incompatibilidade normativa entre a norma e as especificidades do setor público, pois este é formado por uma estrutura prescritiva e normatizada. Alguns dos aspectos positivos e negativos são descritos na figura 2.

**Figura 2** - Aspectos positivos e negativos da ISO 9001 no setor público.



**Fonte:** Adaptado de Marin (2012)

Existem uniformidades entre os procedimentos obrigatórios realizados pelo setor público e os procedimentos requeridos pela ISO 9001. Um exemplo são os requisitos dos processos de aquisição (Lei 8.666/96), da gestão de pessoas e os documentos de registros. No contexto público em que os conhecimentos da rotina de trabalho são concentrados individualmente nos servidores, o processo de certificação – que exige documentação de procedimentos e instruções de trabalho – gerou maior profissionalização e padronização de tarefas (MARIN, 2012).

Num contexto de procedimentos rígidos, hierarquia inflexível e departamentalização, a ISO 9001 traz boas práticas inovadoras, como a gestão por processos, melhoria contínua, gestão voltada para resultados e preocupação com a satisfação do cliente/cidadão. (MARIN, 2012). Pode-se considerar que a implantação da ISO é importante principalmente para situações contratuais, como terceirização ou licitação, para ajudar os órgãos públicos a avaliar a qualidade do produto ou serviço (LÖFFLER, 2001).

Para obter a certificação, a instituição deve atender a todos os requisitos da norma, sem exceções. Isso faz com que sejam despendidos muitos esforços dos gestores públicos em documentos e burocracias, em um contexto em que se advoga justamente pela redução da burocracia e dos controles procedimentais (MARIN, 2012). Sua aplicação pode ser especialmente útil para contextos organizacionais que carecem de regras, estruturas e processos transparentes, escritos ou não escritos. A documentação exigida pelas normas ISO pode aumentar a transparência, mas também corre o risco de criar “burocracia” desnecessária e, assim, reduzir a flexibilidade (LÖFFLER, 2001).

No caso da Assembleia Legislativa de São Paulo, grande parte das intervenções realizadas para certificação foram sobre formalidades, mas não com reclamações de clientes/cidadãos ou problemas raiz da organização (ESTADO DE SÃO PAULO, 2012 apud MARIN, 2012). Neste sentido, os órgãos públicos acharão mais útil implementar os padrões ISO 9004, que é o componente é a base para o desenvolvimento do TQM (LÖFFLER, 2001).

Durante o processo de investigação da implantação da certificação no setor público, Arroteia, Zuccari e Tomaz (2015) identificaram que:

Por ser órgão público, não foram relatadas dificuldades financeiras, em comparação às demais organizações. Porém, em muitos casos, houve determinadas restrições mediante a burocracia jurídica específica que os órgãos públicos se enquadram, e quanto ao corpo funcional, diferente das duas empresas que têm a flexibilidade de alterar o seu corpo de funcionários, o órgão público precisou driblar o comodismo dos seus funcionários com treinamentos e palestras motivacionais, integrando a equipe para que a implantação da norma obtivesse êxito. (ARROTEIA; ZUCCARI; TOMAZ, 2015, p.108).

Importante também considerar a importância da certificação no setor público. Sendo o objetivo da certificação o ateste aos clientes/cidadãos da qualidade de seus produtos/serviços, no contexto público há mais complexidade entre essa relação. Outra questão é que o setor público não precisa da certificação para o reconhecimento no mercado, não há disputa de

quotas de mercado, pois o cidadão não tem alternativa entre demandar ou não o serviço da instituição (MARIN, 2012).

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

#### **3.1 Classificação do estudo**

Atendendo às características da problemática proposta, o estudo se designa como exploratório e descritivo. A pesquisa exploratória é aquela em que o tema escolhido é pouco investigado, o que carece de uma visão aproximativa do assunto. O produto deste tipo de pesquisa é uma maior sistematização do tema, maior investigação do problema e o favorecimento das pesquisas posteriores (GIL, 2008).

Quanto à pesquisa descritiva, Gil (2008) se estabelece que ela “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Nesta categoria também são incluídas as pesquisas que buscam o levantamento de opiniões e atitudes de determinado grupo sobre a temática específica. Isto posto, na presente dissertação a perspectiva descritiva foi empregue para situar o leitor quanto ao contexto em que as organizações públicas se encontram em relação à temática proposta, comparativamente.

#### **3.2 Procedimentos metodológicos**

Tencionando a análise das motivações, benefícios e dificuldades percebidas após a implementação da norma ABNT NBR ISO 9001 nas organizações pertencentes ao setor público, o método de estudo foi composto por duas fases. A primeira fase corresponde à revisão de literatura, que deu-se a fim de obter os dados da implantação da certificação no setor privado e sustentar a fundamentação argumentativa para tratar do problema identificado. Como produto dessa revisão, foi delineada também a estrutura teórica que sustentou o desenvolvimento da pesquisa e parâmetros para a comparação com os resultados obtidos (MATIAS-PEREIRA, 2019).

A segunda fase compreendeu a coleta de dados por meio de pesquisa de campo, realizada com a finalidade de compreender a implantação da certificação à luz das particularidades presentes no setor público brasileiro, mais especificamente em relação as experiências práticas encontradas. Foi realizada também nessa etapa a tabulação dos questionários e análise dos resultados obtidos.

### 3.2.1 Primeira fase

A revisão de literatura investigou a historicidade da Gestão da Qualidade e da certificação ISO 9001, em sua generalidade e em sua aplicação no setor público. A especificidade da implantação da norma na esfera pública indicada pelos autores contidos na revisão serviu como base para a formulação de questões discursivas presentes no questionário.

No que tange a investigação das motivações, benefícios e dificuldades da certificação na esfera privada, os estudos foram selecionados através de buscas nas bases de dados *Google* acadêmico, *Scielo (Scientific Electronic Library Online)* e *Researchgate*. Os descritores utilizados foram “ISO 9001”, “Benefícios”, “*Benefits*”, “Dificuldades”, “*Difficulties*” “Motivação” e “*Motivation*” combinados pelo operador booleano “*And*” entre um ou mais descritores. Para fins de inclusão no presente estudo, foram considerados os artigos que abordavam a relação entre a “ISO 9001” e todos os demais descritores, ou a relação entre a “ISO 9001” e cada um dos demais descritores individualmente.

Para isso, foram analisados os títulos, resumos e conclusões de cada documento, com a finalidade de verificar se existiam conclusões concretas acerca das motivações, dificuldades e benefícios da implantação da certificação em organizações privadas. Foram considerados trabalhos de qualquer ano de publicação, desde que constatada a relevância das conclusões encontradas para a pesquisa.

Após a identificação dos estudos relevantes, houve a listagem de cada um dos resultados obtidos e a relação de autores em comum a cada uma delas. Assim, foi elaborado o quadro que dispõe sobre as motivações, dificuldades e benefícios identificados e os autores que os evidenciaram em suas pesquisas. Foram inseridos nos quadros apenas os aspectos identificados por dois ou mais autores.

### 3.2.2 Segunda Fase

Para investigação dos resultados, optou-se pela aplicação da pesquisa de campo, que se caracteriza pelo contato entre o pesquisador e seu objeto de estudo. A pesquisa de campo se desenvolve por meio da coleta e registro dos aspectos fenomenológicos, utilizando-se de técnicas adequadas para a obtenção de resultados confiáveis, e seguidos pela análise dos resultados (NASCIMENTO, 2012).

Para coleta das informações, optou-se pela aplicação de questionário. O questionário se caracteriza como um instrumento barato e rápido para aquisição dos dados, além de

possibilitar a obtenção de informações tabuláveis. Foram aplicados questionários semiestruturados, contendo questões abertas que permitem liberdade de resposta e questões fechadas, por conferirem maior uniformidade às respostas obtidas (GIL, 2008; GIL, 2018).

O desenvolvimento do questionário utilizou como embasamento para elaboração das questões fechadas a revisão de literatura concernente aos benefícios e dificuldades da implementação da NBR ISO 9001:2015, tendo como principais parâmetros as apreciações dos autores Buttle (1997); Singels (2001); Gotzamani e Tsiotras (2002); Faria e Correia (2006); Depexe e Paladini (2007); Zaramdini (2007); Nadae et al. (2009); Ribeiro (2012); Maekawa et al. (2013); Arroiteia, Zuccari e Tomaz (2015); Khan e Farooque (2016). Já as questões abertas de caráter geral sobre a implantação da certificação foram formuladas com base no tópico 2.5 da revisão de literatura, a fim de investigar possíveis especificidades da execução da norma nas organizações do setor público, de administração direta.

O questionário foi composto por 4 (quatro) questões de caracterização da organização, necessárias para elucidar o contexto da implantação da norma e 11 (onze) questões pertinentes à temática proposta, havendo, dentre as onze questões, 1 (uma) tabela acerca das motivações, 1 (uma) tabela relativa às dificuldades apreciadas no processo de implementação e 1 (uma) tabela pertinente aos benefícios encontrados após o processo de certificação. Nas tabelas aplicadas, utilizou-se a escala *Likert* de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). As questões foram subdivididas em quatro seções, sendo elas:

**Seção 1:** Dados gerais sobre a organização.

**Seção 2:** Coleta de informações sobre as motivações das instituições públicas em obter a certificação. As questões seguiram a base de informações contidas no tópico 2.4.1 da revisão de literatura. Para construção do quadro de questões fechadas utilizou-se as informações do **Quadro 2**. Não foram inseridas as motivações que não se aplicam à administração pública, sendo elas: manter/aumentar a quota de mercado; requerimento dos clientes/mercado estrangeiro; e vantagem competitiva.

**Seção 3:** Coleta de informações sobre os benefícios obtidos após a certificação nas instituições públicas. Para essa seção as questões foram baseadas nas informações contidas no tópico 2.4.2 da revisão de literatura. Para construção do quadro de questões fechadas utilizou-se as informações do **Quadro 3**.

**Seção 4:** Coleta de informações sobre as dificuldades e entraves no processo de certificação das instituições públicas. As questões foram baseadas nas informações contidas no tópico **2.4.3** da revisão de literatura. Para construção do quadro de questões fechadas utilizou-se as informações do **Quadro 4**. Não foram inseridos os benefícios que não se aplicam à administração pública direta, sendo eles: aumento da lucratividade; melhoria da quota/participação de mercado; vantagem competitiva; aumento das vendas; redução da necessidade de auditorias de qualidade pelos clientes; e redução das barreiras ao mercado internacional.

Para maior parte dos respondentes o questionário (anexo A) foi enviado em documento criptografado em *Microsoft Word*, através do endereço de e-mail aos gestores responsáveis pela certificação nas instituições. Em alguns casos, foi necessário pedir acesso à informação no Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC) dos órgãos. O acesso aos gestores de alguns órgãos e o demorado tempo para a obtenção das respostas foram dificuldades encontradas nessa metodologia.

Partindo do questionário aplicado, foi realizada a análise dos dados. A análise foi qualitativa, pois se dá nos casos em que, diferentemente do método quantitativo, não há fórmula previamente definida de orientação. Nesses casos o processo de análise pode ser definido previamente pelo pesquisador (GIL, 2008).

Para o diagnóstico, o presente estudo se fundamentou em três etapas de análises:

1. **Focalização e agrupamento das categorias**, utilizando os objetivos específicos como critério de organização dos dados: Nesta etapa de análise os resultados obtidos da pesquisa foram agrupados de acordo com as seções do questionário (Motivações, benefícios e dificuldades/entraves).
2. **Apresentação dos dados obtidos em textos e matrizes comparativas**: Nesta etapa foi estabelecido um comparativo entre as instituições respondentes e as motivações, benefícios e dificuldades/entraves das instituições públicas de administração direta em contraposição às empresas privadas.
3. **Considerações e verificação dos resultados através da identificação de regularidades, padrões ou explicações defensáveis obtidas pelos dados da pesquisa**: Estabelecimento de padrões considerando os resultados obtidos e a literatura presente na área.

### 3.3 Universo, seleção dos sujeitos e caracterização da amostra

O Universo corresponde à totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo (MATIAS-PEREIRA, 2019). Desta forma, o universo do presente estudo compreendeu todas as onze organizações públicas de administração direta certificadas pela ABNT NBR ISO 9001:2015, presentes na base de dados do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO, 2019) segundo código NACE “Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória”, com certificação válida no ano de 2019. As organizações públicas de administração direta compreendem o conjunto dos órgãos integrados na estrutura administrativa da União, que dispõem de poderes políticos e administrativos, sem caracterizar personalidade jurídica (FONSECA, 2014).

A escolha das organizações públicas pertencentes exclusivamente à administração direta deu-se devido à necessidade de estudo aplicado às instituições que atuam em função do interesse público e bem-estar social. Embora grande parcela das instituições da administração pública indireta similarmente atue em defesa dos interesses sociais, a presente pesquisa visou investigar organizações não competitivas e sem fins lucrativos, de modo a aferir as especificidades da implementação da NBR ISO 9001:2015 nesse contexto.

A tabela abaixo compreende as instituições certificadas pela ABNT NBR ISO 9001:2015, presentes na base de dados do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO, 2019) segundo código NACE “Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória”, com certificação válida no ano de 2019, das quais houve envio, tentativa de contato ou tentativa de envio do questionário da pesquisa.

**Quadro 5** - Instituições públicas da Administração Direta certificadas – Brasil (2019).

<b>INSTITUIÇÃO</b>	<b>ESTADO</b>
Bolsa Eletrônica de Compras – BEC/SP	SP
Câmara de Barueri	SP
Câmara dos Vereadores de Joinville	SC
Controladoria Geral	AL
Delegacia de Avaré	SP
Poder Judiciário do Estado da Bahia	BA
Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro	RJ
Prefeitura de Guararema	SP
Prefeitura de Guarulhos	SP
Procuradoria Geral	DF
Secretaria da Administração (SAEB)	BA

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em INMETRO - Certifiq (2019).

Matias Pereira (2019), define a amostragem como “parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou plano”. No presente estudo, devido a dificuldade de contato e ausência de respostas em algumas instituições, a amostragem foi formada seguindo critérios de acessibilidade e conveniência, que segundo Gil (2008) ocorre quando o pesquisador seleciona para compor a amostra os elementos do qual tem acesso. Portanto, têm-se que cinco das onze organizações que compreendem o universo, compõem a amostra da pesquisa. No Quadro 6 observa-se as instituições pesquisadas, seus respectivos setores certificados e o número de funcionários no setor onde houve a implantação da norma.

**Quadro 6** - Caracterização dos entrevistados.

<b>INSTITUIÇÃO</b>	<b>ÁREA DE CERTIFICAÇÃO</b>	<b>NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS NO SETOR</b>
Delegacia Seccional de Avaré/SP	Cartório central e atividades operacionais e investigativas	6
Prefeitura de Municipal de Guarulhos/SP	Prestação de serviços de recepção e triagem da Unidade Fácil - Bom Clima	160
Prefeitura Municipal de Guararema/SP	Prestação de serviços públicos nas áreas de governo e relações institucionais, assuntos jurídicos, convênios, projetos e controle estratégico, administração e finanças, emprego e desenvolvimento econômico, educação, cultura, esportes e lazer, assistência social, habitação e cidadania, saúde, obras, meio ambiente e planejamento e segurança pública	1000
Prefeitura Municipal de Santo André/SP	Administração, coordenação e operacionalização do atendimento da Praça de Atendimento ao Cidadão e Postos do Sistema Integrado Municipal (SIM), intermediando os serviços das diversas áreas da Prefeitura de Santo André e os usuários, obedecendo as legislações vigentes.	87
Secretaria da Administração do Estado da Bahia/BA	Gestão do Atendimento nos Serviços Públicos ao Cidadão nos Postos SAC, abrangendo o atendimento da recepção e a administração do Posto	55

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em INMETRO - Certifiqu (2019).

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A comparação entre as motivações, dificuldades e benefícios da implantação da norma NBR ISO 9001 no setor público partiu da literatura disponível na área, no que tange o setor privado, e do estudo realizado em cinco instituições públicas de administração direta. Assim,

neste tópico de apresentação e análise dos resultados serão expostos os resultados obtidos pela pesquisa aplicada, seguidos por sua comparação junto à bibliografia de pesquisas realizadas no setor privado (tópicos 2.4.1, 2.4.2 e 2.4.3).

#### 4.1 Motivações

A seção 2 do questionário versou sobre as motivações para implantação da norma. Quanto ao responsável pela iniciativa de implantação, observou-se que em todos os casos estudados, os autores da decisão foram gestores de nível médio ou alto (Quadro 7).

**Quadro 7** - Responsáveis pela iniciativa de implantação da norma.

INSTITUIÇÃO	RESPONSÁVEL PELA INICIATIVA
Delegacia Seccional de Avaré/SP	Alta direção
Secretaria da Administração do Estado da Bahia/BA	Alta gestão
Prefeitura Municipal de Guarulhos/SP	Secretário de Administração e Diretor
Prefeitura Municipal de Guararema/SP	Prefeito do município
Prefeitura Municipal de Santo André/SP	Coordenador de modernização

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre motivações que levaram à iniciativa, notou-se o ímpeto pela modernização e maiores resultados provenientes de sua gestão, como relata a Prefeitura Municipal de Guararema (2019), que discorre que a implantação deu-se “*a partir do prefeito da época, que queria modernizar o formato de cumprimento da rotina de trabalho, maior planejamento e efetividade na entrega de resultados*”. A priorização da qualidade dos serviços também foi uma força motriz para a certificação, como relata a Delegacia Seccional de Avaré/SP:

*“Investir na qualidade dos serviços prestados pelas Delegacias vinculadas a Seccional de Polícia de Avaré/SP, sobretudo a partir do ano de 2006, passou a ser uma prioridade e, então, a escritã Silvia, que assessorava a Alta Direção participou de um curso de Gestão da Qualidade, voltado para a implantação da ABNT NRB ISO 9001 e, assim, deu-se início, por iniciativa do Seccional (alta direção) da época, da implantação do Sistema de Gestão da Qualidade baseado na referida Norma” (DELEGACIA SECCIONAL DE AVARÉ/SP, 2019).*

Quanto às motivações descritas na Tabela 1, foi observado que a melhoria da qualidade (Q1), a necessidade de aumento da produtividade/eficiência (Q3), o aumento da

satisfação do cliente (Q4), a melhoria dos processos e procedimentos (Q7) e a necessidade de reduzir o número de incidentes e reclamações (Q8) foram fatores que levaram os gestores a implantar a ISO em todas as instituições respondentes.

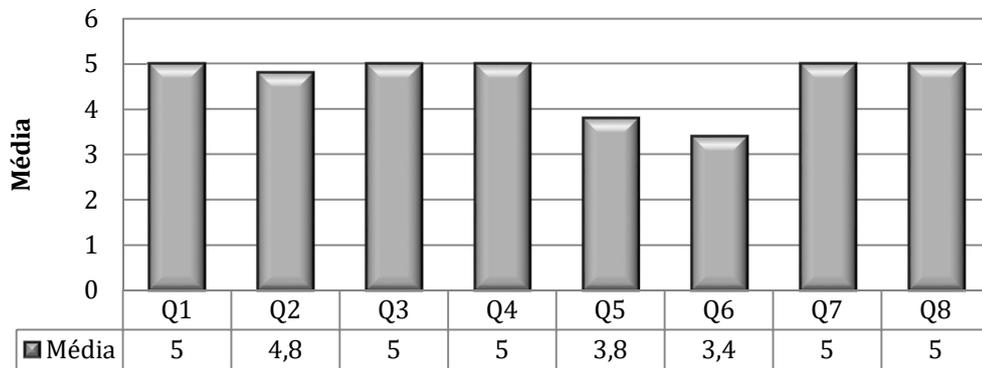
**Tabela 1** - Motivações para a implantação da NBR ISO 9001.

	FREQUÊNCIA (%)					MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	1	2	3	4	5		
(Q1) A busca pela melhoria da qualidade do serviço foi um fator motivador	-	-	-	-	100	5	0
(Q2) Fornecer provas de compromisso com a Gestão da Qualidade Total (GQT) foi um fator motivador	-	-	-	20	80	4,8	0,447214
(Q3) A necessidade de aumento da produtividade/eficiência foi um fator motivador	-	-	-	-	100	5	0
(Q4) O aumento da satisfação do cliente foi um fator motivador	-	-	-	-	100	5	0
(Q5) O desejo de usar a ISO 9001 como uma ferramenta de marketing/promocional foi um fator motivador	-	-	60	-	40	3,8	1,095445
(Q6) A necessidade de redução de custos foi um fator motivador	-	-	80	-	20	3,4	0,894427
(Q7) A busca pela melhoria dos processos e procedimentos foi um fator motivador	-	-	-	-	100	5	0
(Q8) A necessidade de reduzir o número de incidentes, rejeições e reclamações foi um fator Motivador	-	-	-	-	100	5	0

*Escala das respostas de 1 a 5 sendo 1 = discordo completamente e 5= concordo completamente.*

**Fonte:** Elaborado pela autora.

No que se refere aos fatores que não motivaram ou motivaram pouco, têm-se a redução de custos (Q6) e a utilização da certificação como uma ferramenta de marketing/promocional (Q5), que apresentaram uma média de respostas mais baixa que as demais, de 3,4 e 3,8 respectivamente, como demonstrado no Gráfico 1.

**Gráfico 1 - Motivações para a implantação da ISO 9001.**

Fonte: Elaborado pela autora.

## 4.2 Dificuldades

A seção 3 do questionário abordou as dificuldades encontradas durante o processo de implantação da norma. Inicialmente questionou-se o método utilizado pelas instituições para o alcance da implantação, no que concerne a contratação de consultores, o planejamento e o modo que se deu a metodologia de trabalho. Dentre as respostas obtidas, quase todas relatam a contratação de assessoria especializada, e alguns o engajamento e capacitação dos servidores para a consecução o objetivo.

A SAEB relata que o processo ocorreu de maneira coletiva, e “*com o engajamento de todos os colaboradores do órgão*”, o que se assemelha com os relatos da Prefeitura de Guarulhos, que alega ter sido realizada capacitação da equipe gerencial e da Prefeitura de Guararema, que constituiu uma comissão interna de facilitadores para o acompanhamento da certificação. Neste sentido, a capacitação e articulação dos gestores em conjunto com a contratação de assessoria foi o método mais utilizado.

Devido a necessidade de cumprimento do processo licitatório para a contratação de uma empresa de consultoria/assessoria, esse aspecto foi descrito também como uma dificuldade característica do setor público. A Delegacia Seccional de Avaré descreve que o processo de implantação foi “*trabalhoso, porque a contratação de consultores, bem como de auditores, depende de processo licitatório e da disponibilidade de recursos orçamentários, que são liberados pela hierarquia policial, de acordo com o fluxo do orçamento*”.

Para a obtenção da certificação, existem muitos documentos de gestão e procedimentos que devem ser postos no papel. Assim, o aumento da burocracia e a quantidade de papelada é um aspecto que pode representar uma dificuldade para as

organizações públicas na implantação da norma, principalmente porque já pertencem a uma estrutura altamente burocratizada. Grande parte dos respondentes alegam que sim, a burocracia e a quantidade de papelada (*paperwork*) aumentaram após a certificação (Gráfico 2), mas que, no entanto, não consideram esse aumento como algo negativo ou prejudicial à instituição.

**Gráfico 2** - Burocracia derivada do processo de certificação.



**Fonte:** Elaborado pela autora.

Analisar as etapas necessárias e refletir sobre as exigências da certificação contribuiu para que o gestor e sua equipe antecipem o grau de esforço requerido. Neste sentido, todas as instituições alegaram ter tido momentos de reflexão antes de iniciar o projeto de certificação, a fim de verificar a compatibilidade entre os requisitos da norma e os elementos já institucionalizados.

Quanto às dificuldades descritas (Tabela 2), foi possível observar que os fatores com maior média foram o excesso de burocracia/documentação requerida (Q12; média 3,4), a má interpretação da norma/dificuldade no entendimento da metodologia (Q14; média 3) e a subestimação nos esforços necessários para a certificação (Q17; média 2,6), que conseqüentemente representam as maiores dificuldades enfrentadas, mesmo que ainda não apresentem aspectos críticos e muito problemáticos.

**Tabela 2** - Dificuldades para a implantação da ISO 9001.

	FREQUÊNCIA (%)					MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	1	2	3	4	5		
(Q9) A falta de comprometimento/resistência à mudança por parte dos colaboradores foi uma dificuldade	20	60	20	-	-	2	0,707107

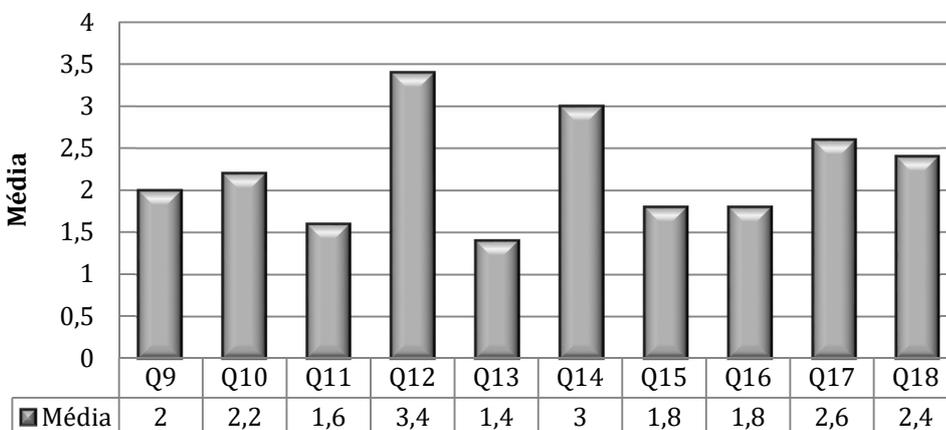
(Q10) Altos investimentos/custo elevado de preparação e implementação foi uma dificuldade	40	-	60	-	-	2,2	1,095445
(Q11) Gerentes e encarregados de setores sem a formação desejável para a função foi uma dificuldade	60	20	20	-	-	1,6	0,894427
(Q12) O excesso de burocracia/documentação requerida foi uma dificuldade	-	-	60	40	-	3,4	0,547723
(Q13) A falta de apoio da alta administração foi uma dificuldade	60	40	-	-	-	1,4	0,547723
(Q14) A má interpretação da norma/dificuldade no entendimento da metodologia foi uma dificuldade	20	20	20	20	20	3	1,581139
(Q15) A falha na comunicação interna foi uma dificuldade	40	40	20	-	-	1,8	0,83666
(Q16) Equipe de trabalho não qualificada foi uma dificuldade	60	20	-	20	-	1,8	1,30384
(Q17) A subestimação nos esforços necessários para a certificação foi uma dificuldade	40	-	20	40	-	2,6	1,516575
(Q18) O desenvolvimento/adaptação à norma foi uma dificuldade	20	20	60	-	-	2,4	0,894427

Escala das respostas de 1 a 5 sendo 1 = discordo completamente e 5= concordo completamente.

Fonte: Elaborado pela autora.

Já a falta de apoio da alta administração (Q13; média 1,4), gerentes e encarregados de setores sem a formação desejável para a função (Q11; média 1,6), equipe de trabalho não qualificada (Q16; média 1,8) e falha na comunicação interna (Q15; média 1,8) foram tópicos que apresentaram a menor média, como demonstrado no Gráfico 3. Pode-se inferir que estes aspectos não representaram dificuldades para a implantação da certificação.

**Gráfico 3** - Dificuldades para a implantação da ISO 9001.



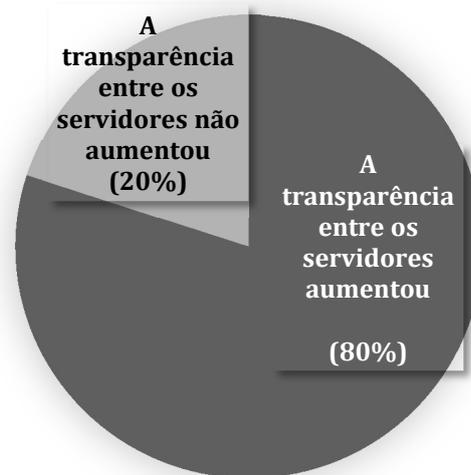
Fonte: Elaborado pela autora.

### 4.3 Benefícios

Na revisão de literatura observou-se que existem muitos documentos e procedimentos realizados obrigatoriamente pelas organizações públicas que são compatíveis com os requisitos da norma. Quando questionados sobre isso, todos relataram que houveram procedimentos já realizados pelo órgão, que também estavam presentes na norma e assim puderam ser facilmente comprovados na certificação.

A norma estabelece dentre seus requisitos básicos a documentação dos processos, atividades e controles necessários para os fluxos de trabalho e elaboração de documentos de gestão da informação. Com isso, é possível que a transparência entre os servidores aumente após o processo de certificação. Quando questionadas, grande parte das instituições entrevistadas alegaram que a transparência entre os servidores aumentou (Gráfico 4).

**Gráfico 4** - Transparência entre os servidores após a certificação.



**Fonte:** Elaborado pela autora.

Na tabela 3 é observa-se que o aumento da satisfação dos cidadãos (Q19), a melhoria da qualidade do serviço aos cidadãos (Q20), a melhoria dos processos e procedimentos (Q23), ganhos em produtividade (Q27) e a melhoria da entrega do serviço (Q28) foram benefícios comuns a todas as organizações entrevistadas, apresentando média 5 nas respostas. A melhoria da imagem da organização (Q24; média 4,8), o aumento da consciência dos problemas processuais (Q25; média 4,6) e o aumento da motivação/satisfação do pessoal (Q21; média 4,4), embora não tenham obtido a maior média, também podem ser apontados como benefícios provenientes da certificação.

Tabela 3 - Benefícios da implantação da NBR ISO 9001.

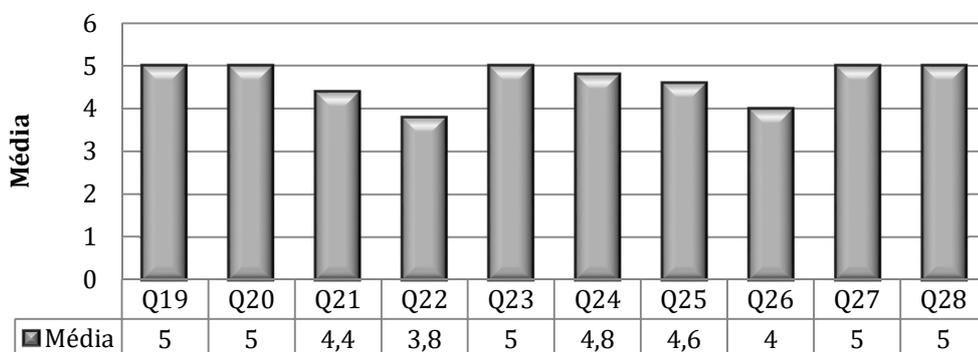
	FREQUÊNCIA (%)					MÉDIA	DESVIO PADRÃO
	1	2	3	4	5		
(Q19) O aumento da satisfação dos cidadãos foi um benefício	-	-	-	-	100	5	0
(Q20) A melhoria da qualidade do serviço aos cidadãos foi um benefício	-	-	-	-	100	5	0
(Q21) O aumento da motivação/satisfação do pessoal foi um benefício	-	-	-	60	40	4,4	0,547723
(Q22) A redução de custos foi um benefício	-	-	40	40	20	3,8	0,83666
(Q23) A melhoria dos processos e procedimentos foi um benefício	-	-	-	-	100	5	0
(Q24) A melhoria da imagem da organização foi um benefício	-	-	-	20	80	4,8	0,447214
(Q25) O aumento da consciência dos problemas processuais foi um benefício	-	-	-	40	60	4,6	0,547723
(Q26) A redução de desperdício foi um benefício	-	-	40	20	40	4	1
(Q27) Os ganhos em produtividade foi um benefício	-	-	-	-	100	5	0
(Q28) A melhoria da entrega do serviço foi um benefício	-	-	-	-	100	5	0

Escala das respostas de 1 a 5 sendo 1 = discordo completamente e 5 = concordo completamente.

Fonte: Elaborado pela autora.

Como se observa no Gráfico 5, dentre os benefícios identificados pelos gestores, a redução de custos (Q22; média 3,8) e a redução do desperdício (Q26; média 4) foram os fatores menos relevantes.

Gráfico 5 - Benefícios da implantação da ISO 9001.



Fonte: Elaborado pela autora.

No que tange a opinião dos gestores sobre a implantação da certificação no setor público, foi questionado se eles, após a implantação da certificação, consideram que a NBR ISO 9001 é uma prática importada do setor privado, e que não se aplica às especificidades do setor público. A questão mostrou-se pertinente para a pesquisa, uma vez que possibilitou uma visão geral sobre a percepção da certificação pelos gestores.

Ainda que explanadas dificuldades provenientes das especificidades inerentes à esfera pública, todos os gestores relataram que existe uma boa aplicabilidade da certificação nesse contexto, e principalmente bons resultados deste processo. A Prefeitura de Santo André (2019) expõe que

“[...] o estabelecimento de padronização dos processos (manuais de trabalho) torna uniforme a linguagem bem como otimiza a fluidez dos processos internos e conseqüentemente os registros da satisfação do usuário (pesquisa de satisfação) nos traduzem se o desenvolvimento de nossas atividades de atendimento estão ocorrendo de forma ordenada e ágil. Também constitui-se ferramenta de administração de pessoas, facilitador, no nosso caso, para treinamento de novos agentes de atendimento”.

É possível observar que o processo de implantação, principalmente no que tange o ordenamento e documentação do fluxo de trabalho também contribuem para a estrutura organizacional da administração pública. A Prefeitura de Guarulhos (2019) corrobora com as afirmações dos demais gestores ao relatar que

“[...] a implantação no serviço público tem um importante papel, ajudando na transparência do trabalho realizado, bem como na melhor capacitação dos colaboradores. Os procedimentos devidamente normatizados criam um vínculo entre o colaborador e o trabalho realizado, melhorando a qualidade e a satisfação pelo resultado alcançado”.

Dentre as principais diferenças que vêm a configurar complexidade na certificação, os gestores citam o engessamento da estrutura administrativa do setor público, como exposto pela Delegacia Seccional de Avaré (2019)

“[...] a deliberação da Alta Direção está condicionada à aprovação da hierarquia superior, que no caso presente, depende da Direção Departamental, da Delegacia Geral de Polícia, da Secretária de Segurança Pública e da Secretária do Governo do Estado de São Paulo. Ressaltamos que apesar de algumas dificuldades pontuais, decorrente do modelo de Gestão Pública, nunca faltou a Alta Direção desta Seccional o apoio das Autoridades Superiores, vinculadas ao Governo de Estado”.

Ainda neste viés, a Prefeitura Municipal de Guararema (2019) discorre que

“[...] a administração pública tem suas particularidades e com certeza há necessidade de um bom entendimento dos requisitos normativos, principalmente quando comparados com os requisitos regulamentares e estatutários a que a administração pública está vinculada. A principal diferença entre o setor privado e a administração pública é que na primeira toda a organização se volta para a entrega de um rol de serviços ou produtos e todos os departamentos trabalham nesse sentido. Na administração pública temos diversas secretarias, sendo que cada uma presta um serviço completamente diferente das outras e é necessário a integração entre todas elas. Vejo que na administração pública deve existir uma capacidade maior de se adaptar às mudanças”.

#### **4.4 Similaridades e divergências**

Os resultados obtidos possibilitam a observação dos aspectos similares e divergentes que motivam e dificultam a implantação certificação, bem como os benefícios e resultados provenientes da mesma. Para essa análise, optou-se por dividir os pontos pesquisados em três categorias de similaridade: alta, média e baixa.

Os graus de similaridade altos compreendem àqueles aspectos presentes na esfera privada e que se comprovam nas instituições da esfera pública pesquisadas. Já os de similaridade média são os que podem vir a representar motivações, dificuldades e benefícios em algumas instituições, mas com menos intensidade e/ou frequência. As similaridades baixas são aquelas que não puderam ser comprovadas, e que podem significar divergências entre os as motivações, dificuldades e benefícios entre a esfera pública e a privada.

Quanto às motivações que se comprovam na esfera pública (Quadro 7), têm-se : busca pela melhoria da qualidade do serviço; fornecer provas de compromisso com a Gestão da Qualidade Total (GQT); necessidade de aumento da produtividade/eficiência; aumento da satisfação do cliente; busca pela melhoria dos processos e procedimentos; e a necessidade de reduzir o número de incidentes, rejeições e reclamações.

Quadro 8 demonstra que o desejo de usar a ISO 9001 como uma ferramenta de marketing/promocional e a necessidade de redução de custos estão contidas no rol das motivações com similaridade média, ou seja, menos recorrentes e intensas na gestão pública. É importante observar também que dentre todas as motivações assinaladas, nenhuma apresenta baixa similaridade (possível divergência).

**Quadro 8** - Similaridade entre motivações.

Motivação	Grau de similaridade		
	Alta	Média	Baixa
<b>Busca pela melhoria da qualidade do serviço</b>	X		
<b>Fornecer provas de compromisso com a Gestão da Qualidade Total (GQT)</b>	X		
<b>Necessidade de aumento da produtividade/eficiência</b>	X		
<b>Aumento da satisfação do cliente</b>	X		
<b>Desejo de usar a ISO 9001 como uma ferramenta de marketing/promocional</b>		X	
<b>Necessidade de redução de custos</b>		X	
<b>Busca pela melhoria dos processos e procedimentos</b>	X		
<b>Necessidade de reduzir o número de incidentes, rejeições e reclamações</b>	X		

*Legenda:*

*Similaridade alta = média <4;*

*Similaridade média = média >4 e < 2,5;*

*Similaridade baixa = média >2,5.*

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Em desarmonia com a grande quantidade de motivações similares entre ambas as esferas, é possível observar (Quadro 9) que existe grande incompatibilidade entre as dificuldades encontradas durante o processo de implantação da certificação no setor público em relação ao setor privado. Apenas o excesso de burocracia/documentação requerida, a má interpretação da norma/dificuldade no entendimento da metodologia e a subestimação dos esforços necessários para a certificação foram assinalados como obstáculos – ainda que com grau de similaridade média - pelas instituições pesquisadas.

**Quadro 9** - Similaridade ente dificuldades.

Dificuldade	Grau de similaridade		
	Alta	Média	Baixa
<b>Falta de comprometimento/resistência à mudança por parte dos colaboradores</b>			X
<b>Altos investimentos/custo elevado de preparação e implementação</b>			X
<b>Gerentes e encarregados de setores sem a formação desejável para a função</b>			X
<b>Excesso de burocracia/documentação requerida</b>		X	
<b>Falta de apoio da alta administração</b>			X
<b>Má interpretação da norma/dificuldade no entendimento da metodologia</b>		X	
<b>Falha na comunicação interna</b>			X
<b>Equipe de trabalho não qualificada</b>			X
<b>Subestimação dos esforços necessários para a certificação</b>		X	
<b>Desenvolvimento/adaptação à norma</b>			X

*Legenda:*

*Similaridade alta = média <4;*

*Similaridade média = média >4 e < 2,5;*

*Similaridade baixa = média >2,5.*

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Já os benefícios provenientes da certificação apresentaram grande similaridade (Quadro 10), com nove das dez questões assinaladas contidas dentro a subdivisão de similaridade alta. Apenas a redução de custos foi caracterizada como um benefício não muito recorrente nas instituições.

Quadro 10 - Similaridade entre benefícios.

Benefícios	Grau de similaridade		
	Alta	Média	Baixa
<b>Aumento da satisfação dos cidadãos</b>	X		
<b>Melhoria da qualidade do serviço aos cidadãos</b>	X		
<b>Aumento da motivação/satisfação do pessoal</b>	X		
<b>Redução de custos</b>		X	
<b>Melhoria dos processos e procedimentos</b>	X		
<b>Melhoria da imagem da organização</b>	X		
<b>Aumento da consciência dos problemas processuais</b>	X		
<b>Redução de desperdício</b>	X		
<b>Ganhos em produtividade</b>	X		
<b>Melhoria da entrega do serviço</b>	X		

*Legenda:*

*Similaridade alta = média <4;*

*Similaridade média = média >4 e < 2,5;*

*Similaridade baixa = média >2,5.*

**Fonte:** Elaborado pela autora.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração pública é dotada de características e disposições normativas que regularmente requer análises e adaptações antes da implantação de metodologias e ferramentas gestão. Isto porque sua finalidade não perpassa pelo campo da competitividade e lucratividade, mas sim pelos princípios que regem o bem-estar da coletividade. Não obstante, é indispensável que sistemas de gestão como o SGQ, capazes de aumentar sua eficiência sejam empreendidos também nessa esfera.

A auditoria de terceira parte NBR ISO 9001 requer que as instituições, dentre diversas outras diretrizes direcionadas à qualidade, tenham seus processos e informações

documentados, bem como instrumentos de melhoria contínua adaptados à organização. É inegável que os requisitos da certificação, se bem implantados, geram benefícios a todas as organizações independentemente de seu tamanho, área de atuação ou setor.

Partindo da premissa de que a certificação possibilita bons resultados na gestão, as motivações para a implantação da ISO 9001 no setor público apresentam grande similaridade entre as motivações do setor privado. Os questionários aplicados nas cinco instituições públicas de administração direta evidenciaram que no âmbito das motivações, das oito questões indicadas, cinco delas foram assinaladas por todos respondentes com a maior nota da métrica estabelecida (5), sendo elas:

- A busca pela melhoria da qualidade do serviço;
- A necessidade de aumento da produtividade/eficiência;
- O aumento da satisfação do cliente/cidadão;
- A busca pela melhoria dos processos e procedimentos; e
- A necessidade de reduzir o número de incidentes, rejeições e reclamações.

Assim como as motivações, os benefícios obtidos após o fim do processo de certificação nas instituições também apresentaram grande similaridade com os obtidos na esfera privada. Das dez questões indicadas, cinco delas foram assinaladas por todos respondentes com a maior nota da métrica estabelecida (5), sendo os principais benefícios:

- O aumento da satisfação dos cidadãos;
- A melhoria da qualidade do serviço aos cidadãos;
- A melhoria dos processos e procedimentos;
- Os ganhos em produtividade; e
- A melhoria da entrega do serviço.

Quatro instituições indicaram que houve também o aumento da transparência entre os servidores. Dentre as especificidades do setor público, todas as instituições confirmaram a existência de procedimentos presentes na norma que já eram realizados, e que assim puderam ser facilmente comprovados na certificação. Ainda, três instituições afirmam o aumento da burocracia e da quantidade de papelada, mas dispõem que esse aumento não afetou negativamente a gestão.

Já as dificuldades e obstáculos inerentes ao processo de implantação da norma no setor privado não foram reconhecidos pelas instituições públicas pesquisadas, o que demonstra, possivelmente, grande divergência entre as dificuldades nos setores, o que talvez se explique quando consideradas as diferenças entre as instituições, seja em seus objetivos ou mecanismos de governança. Dentre as respostas dissertativas foi possível notar que o engessamento da estrutura administrativa do setor público, a necessidade de integração dessas estruturas e a capacidade de adaptação às mudanças foram obstáculos enfrentados no processo de certificação.

A pesquisa limita-se à identificação de motivações, benefícios e dificuldades fundamentadas na experiência privada. Nesse sentido compreende-se que os aprofundamentos de estudo, no que concerne às particularidades da administração pública, não foram empreendidos, embora sejam necessários para uma diferenciação mais abrangente que permita o estabelecimento de causalidade. Considera-se também que a análise comparativa que auferiu o grau de similaridade da implantação entre ambos setores (similaridade alta, média e baixa) representa uma limitação da presente pesquisa, pois contempla apenas os graus de recorrência entre os respondentes do setor público, sem apreciar os níveis de recorrência das pesquisas realizadas no setor privado.

Recomenda-se, portanto, estudos mais aproximados e direcionados à compreensão da temática diretamente nas instituições públicas, principalmente no âmbito das dificuldades e obstáculos encontrados durante o processo de implantação da certificação. Além disso, como pesquisa futura sugere-se o estudo acerca do conhecimento dos gestores públicos em geral sobre a existência da norma e seu funcionamento, bem como os benefícios provenientes da implantação.

## **6 REFERÊNCIAS**

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9001, sistemas de Gestão da Qualidade** – Requisitos. Rio de Janeiro, 2000.

AMBROZEWICZ, P. H. L. **Gestão da qualidade na administração pública: histórico, PBQP, conceitos, indicadores, estratégia, implantação e auditoria**. São Paulo: Atlas, 2015.

- ARROTEIA, M. C. S; ZUCCARI, P.; TOMAZ, W. L. **Características e decisões de implantação da ISO 9001:2008**: estudo de caso múltiplo no centro-oeste paulista. RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace. v. 6, p. 109-128, 2015.
- BAPTISTA, M. N; CAMPOS, D. C. **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa. 2. ed. Rio de Janeiro : LTC, 2018.**
- BERGUE, S. T.; KLERING, L. R. **A Redução Sociológica no Processo de Transposição de Tecnologias Gerenciais: Gestão pela Qualidade e Certificação ISO 9001:2000 em uma Organização Pública.** XXXIII EnANPAD, São Paulo, 2009.
- BRAVO, I. **Gestão da qualidade em tempos de mudanças.** 3ª ed. Campinas, SP: Editora Alínea, 2010.
- BUTTLE, F. **ISO 9000: marketing motivations and benefits.** International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 14 No. 9, pp. 936-947. 1996.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas.** 3. ed. São Paulo : Atlas, 2016.
- CARPINETTI, L. C. R; GEROLAMO, M. C. **Gestão da qualidade ISO 9001:2015: requisitos e integração com a ISO 14001:2015.** 1. ed. - [3. Reimpr.] - São Paulo : Atlas, 2019.
- COELHO, F. S. et. al. **Interpretações sobre a (Gestão da) Qualidade na Administração Pública Contemporânea.** EnAPG 2019, Fortaleza/CE, 2019.
- COELHO, F. S. Reformas e Inovações na Gestão Pública no Brasil Contemporâneo. In: BRASILIENSE, J. M.; DANTAS, H. (Orgs.) **Parceria Público Privado Social.** Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer e a Fundação Vale, 2013.
- COMISSÃO EUROPEIA. **Quality of public administration: a toolbox for practitioners.** Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017.
- CYRNE JÚNIOR, L. D. **As principais diretrizes da ABNT NBR ISO 9001:2008 - Sistemas de Gestão da Qualidade: Avaliação da aplicabilidade em Instituições de Ensino Superior.** Monografia. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2015.
- DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução na administração.** Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990
- DEPEXE, M. D.; PALADINI, E. P. **Dificuldades relacionadas à implantação e certificação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras.** Revista Gestão Industria/UTFPR Paraná. Brasil, 2007

- FARIA, A. F; CORREIA, A. S. **Implantação do sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2000 em uma empresa prestadora de serviço**. São Paulo: XII SIMPEP, 2006.
- FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total: gestão e sistemas**. São Paulo: Makron Books, 1994. V. 1.
- FONSECA, A. S. **Direito Administrativo: Organização Administrativa Brasileira**. João Pessoa, PB: 2014.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a Qualidade: A visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. **Documento de Referência**. Cadernos GESPÚBLICA. Brasília, 2007.
- GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. **Desburocratização**. Cadernos GESPÚBLICA. Brasília, 2007.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2018.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GODINHO, M. J; NETO, S. C. **Qualidade: uma prática secular**. Lisboa: Secretariado para a Modernização Administrativa, 2001.
- GOTZAMANI, K.; TSIOTRAS, G. **The true motives behind ISO 9000 certification**. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19 No. 2, pp. 151-169, 2002.
- HERMANN, J. R.; COPELLO JUNIOR, J. C. **Sistema de gestão da qualidade iso 9001:2008: uma estratégia de gestão para as organizações contábeis do RS**. Revista eletrônica de ciências contábeis. nº 5, p. 220-247, 2014.
- INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia. **Certifiq: Consulta às empresas certificadas**. Disponível em: <<https://certifiq.inmetro.gov.br/Consulta/ConsultaEmpresas>>. Acesso em: 28 de jun. 2019, 10:42:20.
- ISHIKAWA, K. **Controle de Qualidade Total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- ISO – International Organization for Standardization. **Quality management principles**. Disponível em : <<https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>>. Acesso em 23 de set. de 2019.
- ISO CENTRAL SECRETARIAT. **Friendship among equals: Recollections from ISO's first fifty years**. Switzerland, 1997.

- JURAN, A. D. F. **Fundamentos da qualidade para líderes líderes**. Porto Alegre : Bookman, 2015.
- KHAN, A.; FAROOQUIE, J. A. **Motives and benefits of iso 9001 quality management system**: an empirical study of indian smes. *Brazilian Journal of Operations & Production Management – ABEPRO*, Vol. 13. 2016.
- KOHL, A.; OLIVEIRA, J. N. D. **Gestão da qualidade na administração pública brasileira**. VIII Congresso nacional de Excelência em Gestão, 2012.
- LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LÖFFLER, E. **Defining Quality in Public Administration**. Paper for the Session on Quality in Public Administration: Basic Concepts and Comparative Perspective. Working Group on Better Quality Administration for the Public Building Quality Administration for the Public in Central and Eastern Europe NISPAcee Conference, Riga, Latvia, 2001.
- LONGO, J. M. R. **Gestão da Qualidade**: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação. Brasília: IPEA, 1996. (texto para discussão nº 397).
- MAEKAWA, R. et.al. **Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil**: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. *Revista Gestão e Produção*, 2013.
- MARIN, P. L. **Sistemas de gestão da qualidade e certificação ISO 9001 na administração pública**: uma análise crítica. V Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília/DF, 2012.
- MARQUES, A. S. **Integração normativa na gestão da qualidade**: um estudo de caso. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, 2005.
- MARQUES, M. **Os sistemas de gestão da qualidade nas instituições de ensino superior**. *Revista Universo Contábil*. V.4, n.º1. 2008. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/876/670>>. Acesso em 23 de set. de 2019
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42ª ed. São Paulo: Malheiros, 2015.
- MORAES, A. **Direito Constitucional**. 13. ed. - São Paulo: Atlas, 2003.
- NADAE, J et al. **Um estudo sobre a adoção dos programas e ferramentas da qualidade em empresas com certificação ISO 9001**: estudos de casos múltiplos. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*. Ano 4 nº 4, p. 93-114, 2009.

- NASCIMENTO, L. P. **Elaboração de projetos de pesquisa**: monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- OLIVEIRA, D. R. **Unidades de Atendimento Integrado (UAI)**: um estudo de políticas públicas para o fortalecimento da cidadania no estado de Minas Gerais. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014.
- PALADINI, E. P. **Avaliação estratégica da qualidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 4. ed. São Paulo : Atlas, 2019
- PARENTE FILHO, J. **Gestão da qualidade no setor público**. Brasília: IPEA, 1991. (texto para discussão nº 237).
- RIBEIRO, S. I. M. C. P. Os **benefícios e as dificuldades na certificação da qualidade**: Norma NP EN ISO 9001:2008. São Mamede de Infesta, Fevereiro, 2012.
- SINGELS, J.; RUEL, G e VAN DE WATER, H. "**ISO 9000 series** - Certification and performance". International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 18 No. 1, pp. 62-75, 2001.
- SZYSZKA, I. **Implantação de sistemas de qualidade ISO 9000 e mudanças organizacionais**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2001.
- TIRONI, L. F. et.al. **Critérios para a geração de qualidade e produtividade no Serviço Público**. Brasília: IPEA, 1991. (texto para discussão nº 238).
- TOHÁ, C.; SOLARI, R. **A modernização do estado e a Gerência Pública**. Revista do Serviço Público. Ano 48, n.3. Brasília: ENAP, 1937.
- ZARAMDINI, W. Zaramdini, W. **An empirical study of the motives and benefits of ISO 9000 certification**: the UAE experience. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 24 No. 5, pp. 472-491, 2007.

## ANEXO A



**MOTIVAÇÕES, DIFICULDADES E BENEFÍCIOS DA  
IMPLANTAÇÃO DA ABNT NBR ISO 9001:2015 EM  
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DA ADMINISTRAÇÃO  
DIRETA**

Solicitamos, encarecidamente, respostas verdadeiras e honestas a respeito das perguntas a seguir. Se preferir, o respondente pode optar por ocultar a identidade da instituição ou não responder a algumas questões aqui colocadas.

<b>SEÇÃO 1: DADOS GERAIS E METODOLOGIA</b>	
1.1 Instituição:	
1.2 Permite a divulgação da identidade da instituição na monografia?	
1.3 Instituição de administração pública direta?	
1.4 Qual a quantidade de funcionários na organização/setor em que houve a implantação da certificação?	
<b>SEÇÃO 2: MOTIVAÇÕES</b>	
2.1 Como surgiu a iniciativa de implantar a certificação na instituição? (De quem partiu a ideia)	
2.2 Responda, numa escala de 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente), o grau de concordância a respeito dos fatores motivadores para a implantação da certificação na instituição (o quanto elas impactaram na decisão de iniciar o projeto).	

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A busca pela melhoria da qualidade do serviço foi um fator motivador	<input type="checkbox"/>				
Fornecer provas de compromisso com a Gestão da Qualidade Total (GQT) foi um fator motivador	<input type="checkbox"/>				
A necessidade de aumento da produtividade/eficiência foi um fator motivador	<input type="checkbox"/>				
O aumento da satisfação do cliente foi um fator motivador	<input type="checkbox"/>				
O desejo de usar a ISO 9001 como uma ferramenta de marketing/promocional foi um fator motivador	<input type="checkbox"/>				
A necessidade de redução de	<input type="checkbox"/>				

Formulário de Pesquisa de monografia  
Entrevistadora: Luana Lima de Oliveira  
10/9/2019

custos foi um fator motivador					
A busca pela melhoria dos processos e procedimentos foi um fator motivador	<input type="checkbox"/>				
A necessidade de reduzir o número de incidentes, rejeições e reclamações foi um fator motivador	<input type="checkbox"/>				
<b>SEÇÃO 3: DIFICULDADES</b>					
3.1 Como foi o processo de implantação? (Contratação de um consultores, planejamento, metodologia de trabalho)					
3.2 Responda, numa escala de 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente), o grau de concordância a respeito dos fatores que dificultaram a implantação da certificação na instituição (o quanto foram problemáticos durante a implantação).					

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A falta de comprometimento/resistência à mudança por parte dos colaboradores foi uma dificuldade	<input type="checkbox"/>				
Altos investimentos/custo elevado de preparação e implementação foi uma dificuldade	<input type="checkbox"/>				
Gerentes e encarregados de setores sem a formação desejável para a função foi uma dificuldade	<input type="checkbox"/>				
O excesso de burocracia/documentação requerida foi uma dificuldade	<input type="checkbox"/>				
A falta de apoio da alta administração foi uma dificuldade	<input type="checkbox"/>				
A má interpretação da norma/dificuldade no entendimento da metodologia foi uma dificuldade	<input type="checkbox"/>				
A falha na comunicação interna foi uma dificuldade	<input type="checkbox"/>				
Equipe de trabalho não qualificada foi uma dificuldade	<input type="checkbox"/>				

A subestimação nos esforços necessários para a certificação foi uma dificuldade	<input type="checkbox"/>				
O desenvolvimento/adaptação à norma foi uma dificuldade	<input type="checkbox"/>				
3.3 Você considera que a burocracia e a quantidade de papelada aumentou após a implantação?					
SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/>					
3.4 Se sim, você considera que isso foi negativo pra uma instituição pública já altamente burocratizada?					
SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/>					
3.5 Houve uma reflexão antes de iniciar o projeto de certificação sobre a compatibilidade entre os requisitos da norma e os elementos já institucionalizados na instituição?					
SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/>					
<b>SEÇÃO 4: BENEFÍCIOS</b>					
4.1 Responda, numa escala de 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente), o grau de concordância a respeito dos benefícios encontrados após a implantação da certificação na instituição (o quanto beneficiaram a instituição).					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
O aumento da satisfação dos cidadãos foi um benefício	<input type="checkbox"/>				
A melhoria da qualidade do serviço aos cidadãos foi um benefício	<input type="checkbox"/>				
O aumento da motivação/satisfação do pessoal foi um benefício	<input type="checkbox"/>				
A redução de custos foi um benefício	<input type="checkbox"/>				
A melhoria dos processos e procedimentos foi um benefício	<input type="checkbox"/>				
A melhoria da imagem da organização foi um benefício	<input type="checkbox"/>				
O aumento da consciência dos problemas processuais foi um benefício	<input type="checkbox"/>				
A redução de desperdício foi um benefício	<input type="checkbox"/>				

Os ganhos em produtividade foi um benefício	<input type="checkbox"/>				
A melhoria da entrega do serviço foi um benefício	<input type="checkbox"/>				
4.2 Houveram procedimentos obrigatórios já realizados por vocês, que também estavam presentes na norma e assim puderam ser facilmente comprovados na certificação?					
SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/>					
4.3 A transparência entre os servidores aumentou?					
SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/>					
4.4 Muitos consideram que a implantação da certificação no setor público é uma prática importada do setor privado, e que não se aplica às especificidades do setor público. Qual sua opinião sobre?					