

A IMPORTÂNCIA DA ISO 9001:2015 PARA AS ORGANIZAÇÕES – OS DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA SUA IMPLEMENTAÇÃO

THE IMPORTANCE OF ISO 9001:2015 FOR ORGANIZATIONS – THE CHALLENGES AND BENEFITS OF ITS IMPLEMENTATION

MARIANA RIBEIRO

Licenciada em Administração Público-Privada, pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, Portugal
marianasribeiro3@gmail.com

ALEXANDRE SANTOS SERRA

Professor Assistente Convidado na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. Doutorando em Administração Pública, pela Universidade de Lisboa, Portugal
alexandre.serra@fd.uc.pt

SÉRGIO RESENDE

Professor Assistente Convidado na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, Portugal
sergio.resende@fd.uc.pt

GRAÇA CARVALHO

Professor Assistente Convidado na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, Portugal
graca.carvalho@fd.uc.pt

Resumo: O presente artigo tem como objetivo explorar a importância da Norma ISO 9001:2015, nomeadamente, no que diz respeito às alterações realizadas em relação à ISO 9001:2008 e os desafios e vantagens que acarreta a sua implementação. Nesse sentido, procederemos à elaboração de um relato da importância da qualidade nas organizações, das características e importância da ISO 9001:2015, das adaptações que as empresas necessitam de realizar para obter a certificação, e dos benefícios sentidos a longo prazo devido à implementação desta norma. No âmbito do artigo, e de forma a enriquecê-lo, foi realizada uma entrevista a um indivíduo responsável pela implementação da norma ISO 9001:2015 numa multinacional, de modo a perceber qual a motivação da implementação, os obstáculos no processo de implementação e o impacto desta na empresa.

Palavras-chave: Benefícios. ISO 9001:2015. Obstáculos. Sistema de Gestão da Qualidade.

Abstract: The present article aims to explore the importance of ISO 9001:2015, particularly regarding the changes made to ISO 9001:2008 and the challenges and advantages that entails its implementation. In this sense, a report will be made of the importance of quality in organizations, the characteristics and importance of ISO 9001:2015, the adjustments that companies need to make in order to obtain certification and the benefits felt in the long term due to the implementation of the standard. Within the scope of the article, and in order to enrich it, an interview was conducted with an individual responsible for the implementation of the ISO 9001:2015 standard in a multinational company, with the objective of understanding the motivation behind the implementation, the obstacles in the implementation process and its impact on the company.

Keywords: Benefits. ISO 9001:2015. Obstacles. Quality Management System.

Received: 14 May 2024

Accepted: 26 Jun 2024

Published: 28 Aug 2024

Corresponding author:

alexandre.serra@fd.uc.pt



1. Introdução

O processo de globalização, a que se tem assistido ao longo dos últimos anos, permite que haja uma maior oferta de produtos e serviços à disposição do consumidor, o que resulta em desafios acrescidos para as organizações e pressão para melhorarem a qualidade e implementarem melhorias no seu processo de negócio, nomeadamente, aumentar a sua flexibilidade, a sua gama de produtos e serviços, reduzir custos e tempo e manter os colaboradores satisfeitos (GUEVARA et al., 2016; SILTORI et al., 2021). Resumidamente, fazerem um melhor uso dos seus recursos, tanto materiais como humanos, de forma a continuarem competitivas e corresponderem às expetativas dos stakeholders, isto é, daqueles que influenciam a qualidade dos seus produtos e serviços (FONSECA, DOMINGUES, 2017) ou, numa outra perspetiva, dos grupos de indivíduos que influenciam positiva ou negativamente os objetivos das organizações (IDRIS, DURMUŞOĞLU, 2023) – clientes, fornecedores, investidores, colaboradores, credores (SILTORI et al., 2021).

Na perspetiva do setor público, denota-se uma clara evolução no seio da Administração Pública e nas reformas nela implementadas, com o intuito de ampliar o engagement dos stakeholders (OLIVEIRA et al., 2023) e de responder, da melhor maneira possível, às preocupações existentes com a qualidade dos serviços prestados, dando-se uma maior atenção aos cidadãos e às suas necessidades (MENDES et al., 2023).

Não apenas no setor público, mais de um milhão de organizações, em 170 países, com vista a manterem um elevado nível de competitividade para conseguirem responder aos novos desafios do mercado global e cumprirem com as exigências dos stakeholders, adotaram Sistemas de Gestão da Qualidade baseados na norma ISO 9001 (GUEVARA et al., 2016).

A necessidade de auditoria externa para obter certificação, torna-se uma maior garantia, tanto para as organizações, como para as partes interessadas, de que os processos adotados estão de acordo com o previsto na norma ISO 9001:2015. Para além disso, diversas pesquisas demonstram inúmeros benefícios associados à implementação da norma, nomeadamente, no que concerne à competitividade, foco no cliente e eficiência dos processos, principalmente, quando existe motivação interna e não apenas pressão externa. Estas e outras razões levam a que a ISO 9001 seja o sistema de qualidade mais adotado em todo o mundo (SILTORI et al., 2021; FONSECA, DOMINGUES, 2017).

Segundo a International Organization for Standardization (ISO), as normas ISO são internacionalmente aceites por especialistas, que descrevem a forma como deve ser concebido um produto ou entregue um serviço. O seu objetivo é reduzir as falhas e ineficiências, que resultam em custos maiores do que o investimento inicial num sistema de gestão da qualidade (SGQ) que garanta a existência de “zero defeitos” - conceito introduzido por Crosby.

A última versão da ISO 9001 foi publicada em setembro de 2015 e, segundo o site oficial da American Society for Quality (ASQ), foram introduzidas novas terminologias, foi enfatizada a importância do pensamento baseado em risco, melhorada a aplicabilidade dos serviços e aumentados os requisitos de liderança. Oito anos após a sua entrada em vigor, pode considerar-se que será uma altura interessante para promover estudos desta natureza. Isto porque a temática da liderança e da necessidade de avaliação regular está cada vez mais presente no seio das organizações atuais. O objetivo desta exposição é, então, compreender a “fórmula” proposta pela norma, averiguando se esta traz, efetivamente, benefícios e se todas as empresas, desde PME’S a multinacionais, sentem esses benefícios da mesma forma. Nesse sentido, o trabalho está dividido em várias secções. A primeira secção dedica-se à realização de revisão de literatura de diversos estudos e artigos que exploram este tema; a segunda secção – “Metodologia de Estudo” – dedica-se a explicitar os detalhes da entrevista a ser conduzida relativamente à implementação da norma; por último, a terceira secção – “Discussão de Resultados” – permitir-nos-á perceber, de que forma a teoria se interliga com os dados obtidos, através da supramencionada entrevista.

2. Revisão de Literatura

2.1. Gestão da Qualidade – concetualização

A Qualidade por si só é um conceito muito amplo e subjetivo, uma vez que depende da perceção que cada pessoa faz de um produto ou serviço. Para além disso, existem outros fatores, como o seu estado de espírito, os seus critérios e a expectativa, que irão influenciar a sua perceção. Contudo, é importante que se normalize este conceito, de modo a tornar a qualidade mais objetiva e com requisitos que possam servir de comparação entre produtos ou serviços para aferir se estes são de qualidade.

Alguns requisitos óbvios da qualidade são o preço, a atenção dada ao cliente, a durabilidade e até o aspeto do produto, contudo, para alcançar estes objetivos é necessário que a organização tenha recursos financeiros, materiais e humanos. É este o papel da gestão

da qualidade, como “management philosophy”, que procura incentivar a melhoria contínua de processos e cultura (FONSECA et al., 2022). Desta forma, as empresas terão de trabalhar nos seus processos, não só para alcançar as expectativas dos clientes, mas também para manter satisfeitos os colaboradores e investidores. É com este objetivo que as organizações procuram modelos e metodologias que lhes permitam chegar às suas finalidades, implementando sistemas de gestão da qualidade no seu seio (DOMINGUES et al., 2019).

De forma geral, um sistema traduz-se num conjunto de elementos que atuam em conjunto de modo a resultar num objetivo comum. Para além disso, deve ter por trás uma lógica que transforme inputs em outputs (PIRES, 2016). Desta forma, um sistema de qualidade pode ser considerado como um conjunto de medidas levadas a cabo pelas organizações, com o objetivo principal de alcançar níveis de qualidade aceitáveis ao custo mais baixo possível (PIRES, 2016, p. 49). Pode dizer-se que este é um subsistema da gestão, uma vez que atribui recursos e responsabilidades a todos os colaboradores, para que os processos sejam melhorados de forma contínua e a organização consiga atender à mudança constante de necessidades e expectativas dos clientes e se mantenha, eficaz e competitiva (PIRES, 2016; ANGGRAENI et al., 2022). Segundo Pires (2016), os principais objetivos de um sistema da qualidade são fornecer uma abordagem sistemática de todas as atividades da empresa, priorizar as atividades de prevenção e fornecer evidências de que a qualidade foi alcançada (PIRES, 2016).

Segundo o preâmbulo da norma ISO 9001:2015 e os autores Guevara et al. (2016), existem sete princípios da gestão da qualidade:

Quadro 1 – Princípios da Gestão da Qualidade

Princípios da Gestão da Qualidade
Foco no cliente;
Liderança;
Comprometimento das Pessoas;
Abordagem por Processos;
Melhoria;
Tomada de Decisão Baseada em Evidências;
Gestão das Relações

Fonte: autoria própria

No seu preâmbulo, a norma apenas se dedica a explicar um destes princípios: a abordagem por processos. De acordo com esta norma, deve-se incentivar a adoção deste princípio ao implementar um SGQ, de modo a satisfazer os requisitos dos clientes e, assim, melhorar a imagem da empresa perante os mesmos. O foco deste princípio é a eficácia e

eficiência, que só podem ser alcançadas quando se compreende a interligação e interdependência de uns processos em relação aos outros (Norma ISO 9001:2015). “Os processos e o sistema podem ser geridos como um todo utilizando o ciclo PDCA com um foco global no pensamento baseado em risco que vise tirar vantagem das oportunidades e prevenir resultados indesejados” (Norma ISO 9001:2015).

2.2. A norma ISO 9001:2015

De forma introdutória, é necessário que se explique em que consiste a Norma ISO 9001:2015. Como anteriormente mencionado, as normas ISO nada mais são do que fórmulas que descrevem a forma como deve ser concebido um produto ou entregue um serviço¹. Neste caso em específico, a ISO 9001, segundo o site oficial da ISO (International Organization for Standardization), é uma norma da gestão da qualidade, ou seja, a “fórmula” que auxilia as empresas a satisfazer as necessidades dos clientes e melhorar o seu desempenho, estabelecendo os requisitos de como estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão da qualidade.

A ISO 9001, da série de normas “ISO 9000”, foi elaborada de forma a poder ser aplicada a todas as empresas, quer estas entreguem produtos ou serviços. Desde que a empresa cumpra com os requisitos da norma, de forma que o auditor externo possa conceder-lhe a certificação, é dada abertura para que a organização implemente a ISO 9001:2015 nos seus sistemas de gestão da qualidade da forma que mais satisfizer as suas necessidades. Este fator, associado ao facto de a norma não se aplicar a empresas, produtos ou serviços específicos, garante que a ISO 9001 é de aplicabilidade universal, independentemente da dimensão e setor da empresa (GUEVARA et al., 2016), não sendo de admirar que 1 milhão de organizações em todo o mundo sejam certificadas segundo esta norma (FONSECA et al., 2021).

O objetivo das empresas que procuram a certificação segundo esta norma prende-se não apenas com a vontade de melhorar os seus processos de negócios e a sua situação financeira e garantir a qualidade dos seus produtos e serviços (conformidade), mas também, informar as partes interessadas, como estratégia de marketing, que a sua empresa implementou processos eficazes e que tem recursos humanos qualificados para entregar produtos e serviços de qualidade repetidamente. Nesse sentido, e de modo a verificar se os requisitos da norma estão a ser cumpridos, mesmo depois da certificação é necessária uma avaliação periódica realizada por uma parte independente: “Certification Bodies” (CB), que

tem de ser imparcial e acreditada segundo a ISO/IEC 17021-1:2015. (IDRIS, DURMUŞOĞLU, 2023; SILTORI et al., 2021; CÂNDIDO, 2023).

2.2.1. Evolução da ISO 9001

A ISO (International Organization for Standardization) é uma organização não-governamental composta por 163 países, fundada em 1946. Os seus técnicos têm como função elaborar normas, determinando os requisitos que devem ser cumpridos pelas empresas a nível global, de forma a descomplexificar o comércio internacional (GUEVARA et al., 2016). A primeira norma da série de normas “ISO 9000” a ser publicada foi a ISO 9001, em 1987. O objetivo das empresas que procuravam implementar esta norma no seu seio, era preparar-se para aceder aos mercados globais e ser capaz de fazer face às suas exigências (FONSECA et al., 2018). Esta serviu como modelo de garantia da qualidade nas diversas áreas da empresa, tendo-se tornado um dos sistemas de gestão da qualidade mais famoso. Esta norma foi revista pela primeira vez passados sete anos, algo comum, pois é hábito serem feitas revisões às normas ISO de forma regular. Contudo, a revisão de 1994 fez apenas algumas alterações no que concerne a alguns conceitos e às especificações da documentação necessária. (IDRIS, DURMUŞOĞLU, 2023; FONSECA et al., 2021).

Em 2000, foi realizada uma nova revisão que resultou na publicação da norma ISO 9001:2000. Esta revisão trouxe mudanças mais significativas, nomeadamente, ao nível do surgimento do princípio da abordagem por processos e o foco na satisfação do cliente. É, também, nesta versão da norma que surgem os 8 princípios da gestão da qualidade (IDRIS, DURMUŞOĞLU, 2023). Passados oito anos, assistiu-se à publicação da norma ISO 9001:2008, que procurava facilitar a implementação da ISO 9001, através da definição e clarificação dos requisitos. Contudo, manteve a sua estrutura e orientação estratégica, que segundo Idris e Durmuşoğlu (2023) se traduziu numa revisão moderada.

Por último, em 2015, deu-se a mais recente revisão, em vigor desde setembro de 2015, até aos dias de hoje. As grandes inovações da ISO 9001:2015 são a consideração do ambiente interno e externo da organização, a consideração dos stakeholders, a responsabilidade e envolvimento da gestão de topo na qualidade, a abordagem baseada no risco, a importância do conhecimento da organização e a gestão dos desafios da mudança e inovação, que se não forem corretamente geridos podem gerar ainda mais desafios para a organização (IDRIS, DURMUŞOĞLU, 2023; FONSECA, DOMINGUES, 2017; SILTORI et al., 2021).

Para além disso, podem destacar-se várias outras mudanças entre a versão anterior (2008) e a atual. Em primeiro lugar, a versão de 2008 enunciava oito princípios da gestão da qualidade, tendo estes sido reduzidos para sete na nova versão. O princípio da Abordagem por Processos e o princípio da Abordagem do Sistema de Gestão fundiram-se no princípio “Abordagem por Processos” (GUEVARA et al., 2016; FONSECA, DOMINGUES, 2017).

De seguida, pode destacar-se o desaparecimento do termo ação preventiva e as mudanças relativas à informação documentada (Guevara et al., 2016). Por último, destaca-se a alteração estrutural e concetual, devido à obrigação de cumprir com os requisitos do anexo SL. As normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 estavam estruturadas de forma diferente entre si, dificultando a sua integração. De modo a resolver esta situação, em 2012, surgiu o anexo SL, com o objetivo de normalizar a estrutura das normas e os conceitos utilizados e, conseqüentemente, facilitar a compreensão dos requisitos normativos e a operacionalização de um único sistema de gestão – sistema “integrado” (FRANCISCO et al., 2021).

Resta abordar o processo de transição da norma ISO 9001:2008 para a norma ISO 9001:2015. Este processo teve a duração de três anos, permitindo às empresas continuarem certificadas segundo a ISO 9001:2008 enquanto adotavam os novos conceitos nos seus sistemas de gestão da qualidade que iriam garantir que estas conseguissem a certificação segundo a nova versão da norma. Contudo, a 15 de setembro de 2018, terminou o período de transição, ou seja, as certificações segundo a ISO 9001:2008 perderam a validade, deixando de haver qualquer organização certificada segundo a mesma (Guevara et al., 2016; Fonseca et al., 2018). De acordo com uma pesquisa conduzida pela ISO, a 31 de dezembro de 2017, apenas 42% das empresas tinham realizado a transição, no Japão, por exemplo, 65% das organizações fizeram-no, mas em Itália apenas 24% (FONSECA et al., 2018).

2.2.2. Estrutura da norma e Ciclo PDCA

Como anteriormente mencionado, a norma ISO 9001:2015 encontra-se organizada de acordo com a estrutura definida pelo anexo SL, para que haja interligação entre as secções desta norma e, por exemplo, as secções das normas ISO 14001 e ISO 45001, de modo a facilitar a sua compreensão como um todo.

Quadro 2 – Estrutura da Norma ISO 9001:2015

Secções da Norma ISO 9001:2015
1. Objetivo e campo de aplicação;

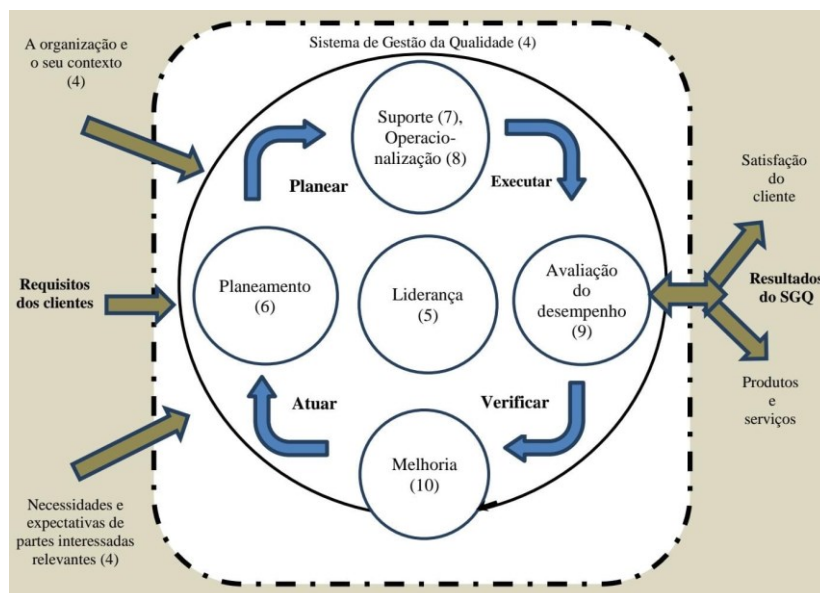
2. Referências normativas;
3. Termos e definições;
4. Contexto da organização;
5. Liderança;
6. Planejamento;
7. Suporte;
8. Operacionalização;
9. Avaliação do desempenho;
10. Melhoria

Fonte: autoria propria

Numa anterior citação da ISO 9001:2015 é mencionada a importância do ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) no seguimento do princípio da abordagem por processos. A norma vai ainda mais longe, relacionando as suas últimas seis secções com o mesmo. Em primeiro lugar, coloca a quarta secção “Contexto da organização”, que consiste na avaliação interna (de processos) e externa (das partes interessadas) da organização, como input que influencia todo o SGQ implementado e o próprio ciclo PDCA. A secção “Liderança” é colocada no centro, devido à, já mencionada, necessidade do chamamento da gestão de topo a participar e responsabilizar-se pelas políticas de qualidade da organização (Norma ISO 9001:2015).

De seguida, relaciona as seguintes secções com as 4 fases do ciclo: a secção “Planeamento” corresponde à fase de planear (Plan), momento em que são definidos os objetivos e meios para os alcançar, “de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização” (Norma ISO 9001:2015); às secções “Suporte” e “Operacionalização” corresponde a fase de executar (Do) o planeado na fase anterior; à fase de verificar (Check) corresponde a secção “Avaliação do desempenho”, que consiste na monitorização dos processos e produtos ou serviços que desses resultaram e, conseqüente, verificação da conformidade dos mesmos com os requisitos estabelecidos; por último, a secção “Melhoria” relaciona-se com a fase de atuar (Act), na medida em que após a fase anterior são encontradas falhas nos processos que têm de ser solucionadas (planeadas), implementadas, alvo de monitorização (verificação), e assim se repete o ciclo que dará origem aos outputs (serviços e produtos finais e, conseqüente, satisfação ou não dos clientes) (Figura 1).

Figura 1 – Representação do Ciclo PDCA segundo as várias secções da norma ISO 9001:2015



Fonte: Norma ISO 9001:2015

2.3 A implementação da norma ISO 9001:2015

2.3.1. Motivações e benefícios da implementação

As motivações que levam organizações a procurar a implementação e certificação segundo a ISO 9001:2015 podem ser divididas em duas categorias: motivações internas e motivações externas (CÂNDIDO, 2023). Enquanto as motivações internas se prendem com a genuína procura por melhorar os seus processos e o uso que fazem dos seus recursos, de modo a ir ao encontro das expectativas e exigências dos clientes pelo mínimo custo, as motivações externas são como uma “jogada de Marketing”, apenas com o objetivo de mostrar para todo o público que são capazes de gerar produtos e serviços com qualidade de forma consistente (CÂNDIDO, 2023).

Cândido (2023), chegou à conclusão de que quando a motivação é interna, os colaboradores e gestão de topo envolvem-se de forma profunda com o processo de implementação, para que consigam cumprir o objetivo inicial de melhorar os seus processos; por outro lado, quando a motivação é externa, a organização preocupa-se apenas em colocar em prática os requisitos mínimos da norma, de forma a garantir que obtêm a certificação. Boiral e Roy (2007), vão ainda mais longe, considerando uma combinação de motivação interna e externa que coexistem em diferentes proporções e analisam o seu efeito nos benefícios percebidos pelas organizações.

Quadro 3 – Efeitos da motivação interna e externa na implementação da norma ISO 9001:2015

Motivação Externa	Motivação Interna	
	Forte	Fraca
Forte	ISO 9001: ferramenta de gestão e de marketing Compromisso: forte Barreiras: baixas Benefícios: muito altos	ISO 9001: ferramenta de marketing (questionável) Compromisso: superficial, rotineiro Barreiras: altas Benefícios: baixos
Fraca	ISO 9001: ferramenta de gestão Compromisso: forte Barreiras: muito baixas Benefícios: altos	ISO 9001: burocrática questionável Compromisso: baixo, com resistência Barreiras: muito altas Benefícios: muito baixos

Fonte: autoria própria, com base em (CÂNDIDO, 2023).

Verifica-se que a motivação é alta, os benefícios sentidos são muitos e os obstáculos são poucos quando existe uma grande motivação interna, independentemente da motivação externa (Quadro 3). Contudo, quando a motivação interna é baixa, independentemente da motivação externa, são muitos os obstáculos encontrados, nomeadamente a motivação dos colaboradores, que se transforma em resistência e são poucos os benefícios sentidos (Quadro 3). Desta forma, a chave para um maior sucesso na implementação de um SGQ baseado na ISO 9001:2015 é a motivação interna, ou seja, ter mente a melhoria contínua dos processos da organização, complementada com a motivação externa, que amplifica todos os efeitos positivos supramencionados (Quadro 3).

Segundo Cândido (2023), também os benefícios sentidos se podem agrupar em benefícios internos e externos. Segundo o autor, os benefícios externos prendem-se com um aumento de satisfação do cliente, com a melhoria da imagem da empresa e com o aumento do valor da empresa no mercado; já os benefícios internos traduzem-se em maior eficiência, produtividade e competitividade. Quando a motivação é interna os benefícios serão predominantemente internos e quando a motivação é externa os benefícios serão maioritariamente externos (CÂNDIDO, 2023). Este facto, mais uma vez realça a importância da complementação da motivação interna com a motivação externa, para que os benefícios sejam sentidos em pleno pelas organizações.

2.3.2. Obstáculos na certificação

A certificação é, de forma simplista, um documento que comprova que o sistema de gestão da qualidade implementado pela empresa cumpre os requisitos mínimos definidos pela Norma ISO 9001:2015, ou seja, que é um SGQ pensado para a satisfação do cliente e a melhoria contínua dos seus processos.

Para que uma empresa obtenha a certificação segundo a ISO 9001:2015, é necessário que recorra a um órgão de certificação – Certification Body – que realizará uma auditoria na empresa (Guevara et al., 2016; Domingues et al., 2019). Para além disso, mesmo depois da certificação, as empresas serão alvo de auditorias periódicas, tendo de se manter atualizadas, de modo a não correr o risco de perder a sua certificação (GUEVARA et al., 2016). Os auditores são, assim, uma parte essencial deste processo, uma vez que como parte externa, garantem a credibilidade da implementação do sistema de gestão da qualidade nas organizações para as partes interessadas (DOMINGUES et al., 2019).

O primeiro passo para obter a certificação é implementar os princípios e requisitos da norma nos SGQ da empresa. Contudo, as empresas deparam-se com certos obstáculos, principalmente as PME's, no que diz respeito ao investimento monetário necessário, aos recursos humanos e materiais necessários e à grande quantidade de documentação obrigatória.

Implementar a ISO 9001:2015 implica, muitas vezes, alterações na cultura da organização, desde logo, pela necessidade de se uniformizar processos, o que, frequentemente, gera resistência por parte da gestão de topo e dos restantes colaboradores, que preferem, muitas vezes manter os hábitos enraizados (SFAKIANAKI, KAKOURIS, 2020). A nível de recursos humanos, encontram-se obstáculos na falta de envolvimento dos gestores de topo, na falta de pessoal qualificado e na falta de formação relativamente à ISO 9001 (SFAKIANAKI, KAKOURIS, 2020). Pode ainda destacar-se a excessiva burocracia associada à implementação da norma, que começa desde o momento inicial de submissão da aplicação para a certificação, tornando assim, por vezes, a norma menos apelativa aos olhos de algumas organizações. Algumas empresas reportam que a necessidade de documentar todos os processos, nos primeiros meses de implementação, incomoda e distrai os colaboradores da sua verdadeira função, o que gera problemas de baixa produtividade na organização (SFAKIANAKI, KAKOURIS, 2020).

Grande parte destes obstáculos podem ser contornados ou reduzidos se existir uma preocupação em analisar a cultura da organização e antecipar os obstáculos, de modo a poder ser planeada a implementação de acordo com a realidade organizacional (CÂNDIDO, 2023).

Será importante mencionar que a certificação não é obrigatória, ou seja, uma organização pode optar por adotar as práticas da ISO 9001:2015 que mais fizerem sentido de acordo com os recursos que tem disponíveis sem obter certificação, usufruindo de todos os benefícios que as empresas certificadas usufruem (CÂNDIDO, 2023; Fonseca et al.,

2022). Excetua-se o benefício de o público-alvo estar ciente de que se trata de uma organização que é capaz de produzir produtos ou serviços que estão de acordo com as suas expectativas de forma consistente (CÂNDIDO, 2023).

2.4. Sustained Success

De acordo com os autores Idris e Durmuşoğlu (2023), o maior desafio das organizações não é apenas alcançar o sucesso, mas mantê-lo – sustained success –, devido às constantes alterações dos fatores externos às organizações (o surgimento de novos produtos, novas tecnologias, ...), o que, de acordo com a ISO 9000:2015, só pode ser alcançado se a organização for capaz de manter e alcançar os seus objetivos a longo-prazo.

Os mesmos autores, Idris e Durmuşoğlu (2023), estabeleceram nove fatores que influenciam o sustained success e procederam a uma avaliação do impacto da implementação da norma ISO 9001:2015 nesses mesmos fatores, tal como poderemos observar no Quadro 4, abaixo representado.

Quadro 4 – Os nove fatores que influenciam o sustained success

Fatores	Conceitos
Melhorar o desempenho financeiro	Muitos estudos demonstram que, um investimento na adoção da ISO 9001:2015, leva a um aumento das vendas e da margem de lucro. Contudo, estes efeitos demoram algum tempo a serem visíveis
Criar a lealdade do cliente	A lealdade do cliente apenas será conseguida se o produto/serviço for de qualidade, ou seja, se houver uma preocupação com a satisfação das necessidades. Tal situação não é de estranhar, uma vez que, um dos princípios da Gestão da Qualidade, é o Foco no Cliente;
Equilibrar os interesses económico-financeiros com o ambiente social e ecológico	_____
Manter a entrega de qualidade dos produtos e serviços	A implementação da ISO 9001: 2015 resulta em vários impactos positivos, uma vez que, a qualidade dos produtos e serviços, bem como a melhoria contínua, são dois dos principais objetivos da norma em questão;
Utilizar o princípio da abordagem por processos	Sendo um dos princípios da Gestão da Qualidade, para os autores não existem dúvidas que, a implementação da ISO 9001, tenha um impacto positivo.

Ir ao encontro das necessidades e expectativas dos <i>stakeholders</i>	Existe uma relação direta entre a posição competitiva da empresa e a satisfação dos <i>stakeholders</i> . É, por isso, importante que, as organizações se preocupem em compreender e procurar satisfazer as necessidades destes.
Melhorar a capacidade inovadora em produtos, serviços e processos	A ISO 9001, devido às suas restrições e elevado controlo, não tem um efeito positivo na capacidade inovadora. Contudo, reconhece-se que a sua adoção poderá trazer benefícios nesta área;
Mudar para uma cultura forte orientada para a melhoria contínua, para a inovação e para o mercado	Considera-se que, um dos benefícios mais explícitos da norma ISO 9001, é o do foco na melhoria contínua, sendo da opinião de que esta tem um efeito positivo na construção de uma cultura voltada para a inovação que responda às necessidades do mercado;
Adotar valores espirituais	É importante que, valores como a empatia, a integridade, as responsabilidades, entre outros, sejam inculcados. Todavia, alerta-se para a importância de compreender a cultura da organização, de modo a inculcar estes valores de forma adequada.

Fonte: autoria própria com base em Idris e Durmuşođlu (2023)

Para além destes nove fatores, Idris e Durmuşođlu (2023), conduziram um estudo prático através de um questionário aplicado ao setor de manufatura na Turquia. Assim, chegaram à conclusão de que a norma ISO 9001: 2015 tem um impacto positivo em todos os fatores acima citados, apesar de não haver literatura sobre o fator “Adotar valores espirituais” e apesar dos impactos negativos relatados na literatura em relação ao fator “Melhorar a capacidade inovadora em produtos, serviços e processos”. Ressaltam, ainda, que esses impactos podem ser combatidos se a empresa não se limitar a implementar a norma, trabalhando também na sua capacidade inovadora (IDRIS, DURMUŞOĐLU, 2023).

3. Metodologia de Estudo

A metodologia de estudo escolhida baseia-se em revisão de literatura focada na importância da qualidade, mais propriamente na evolução da Norma ISO 9001, na implementação de um sistema de gestão da qualidade baseado na ISO 9001 e nos desafios e benefícios da implementação da norma na sua versão mais recente (2015).

De forma a testar a teoria explorada ao longo do trabalho, nomeadamente, no que concerne à implementação da Norma ISO 9001:2015, foi conduzida uma entrevista a um indivíduo responsável pela qualidade e implementação da ISO 9001:2015 numa

multinacional em Portugal (cujo anonimato será mantido, de forma a preservar a sua privacidade, conforme pedido pelo entrevistado).

A entrevista é constituída por 8 perguntas distintas, como abaixo elencámos sob a forma de tabela.

Tabela 1 – Perguntas que compõem a Entrevista

1.	Na empresa na qual trabalha em que ano foi implementada a ISO 9001:2015? Anteriormente havia alguma norma implementada? Se sim, as diferenças foram muitas?
2.	Quais as motivações que levaram à implementação da norma?
3.	Que dificuldades/ obstáculos encontrou na implementação?
4.	Como classifica a implementação?
5.	A certificação abrange toda a empresa ou apenas departamentos específicos? Porquê a escolha de apenas alguns departamentos? (se se aplicar)
6.	Relativamente à formação, os trabalhadores estão a receber a formação necessária para cumprir os requisitos da norma ISO 9001:2015?
7.	Quais são os métodos utilizados para verificar a conformidade dos processos com a norma ISO 9001:2015?
8.	Para terminar, alguma questão que não tenha sido abordada que ache relevante mencionar?

Fonte: autoria propria

4. Discussão de Resultados

É de mencionar que a empresa em que o entrevistado trabalha é certificada segundo a norma ISO 9001 desde 2001, de acordo com os requisitos da versão de 2000, tendo realizado as duas transições posteriores. A mais recente foi realizada em 2018, no último ano de transição, conforme supramencionado no ponto “2.1. Evolução da ISO 9001”. Segundo o apurado na entrevista foram várias as diferenças sentidas da versão da ISO 9001 de 2008 para a de 2015, entre elas, e como já mencionado ao longo do trabalho citando Francisco et al. (2021), a alteração da estrutura através do anexo SL e, mais importante, a alteração concetual com um maior foco no contexto organizacional interno e externo, nas necessidades e expetativas das partes interessadas, no pensamento baseado no risco (que levou ao abandono das ações preventivas), no envolvimento da gestão de topo em vez de delegar os assuntos da qualidade nos responsáveis dos processos e do SGQ e na introdução do conceito de informação documentada e abandono de alguns procedimentos obrigatórios, visto que a informação já está nos sistemas informáticos da empresa.

Em 2001, a motivação para a certificação prendeu-se com a vontade de modernização e preparação para marcação CE e para a regulamentação obrigatória relativa aos produtos comercializados pela empresa. As consequentes transições foram motivadas pela necessidade de adaptar os SGQ (segundo os novos requisitos introduzidos nas novas versões da norma)

ao crescimento técnico da empresa. Desta forma, pode dizer-se que foram motivações internas que levaram à implementação e, consecutivas, transições (CÂNDIDO, 2023).

Em relação aos obstáculos encontrados aquando da implementação da norma ISO 9001:2015, o entrevistado apenas mencionou alguma resistência dos restantes colaboradores em abandonar os seus processos de trabalho, e habituar-se a registar processos e segui-los da mesma forma quando se encontram perante a mesma tarefa. Para além disso, mencionou que, posteriormente, o maior desafio prendia-se com a dificuldade de “manter o sistema vivo”, ou seja, manter presentes em toda a organização os princípios da norma, não cumprir com requisitos mínimos apenas para as auditorias periódicas no sentido de manter a certificação. Ao contrário do mencionado, segundo Sfakianaki e Kakouris (2020) não se depararam com obstáculos a nível monetário, o que pode ser explicado pelo facto de a empresa em questão ser uma multinacional estabelecida e estável no mercado, ao contrário da generalidade das PME'S.

Por último, quando questionado em relação ao âmbito da certificação, o entrevistado deixou bem claro que não faria sentido apenas implementar os requisitos da norma em alguns departamentos, uma vez que para que exista uma abordagem por processos é necessário que todos os departamentos cumpram esses mesmos requisitos. Isto porque existe uma relação de interdependência departamental, de modo a produzir e entregar ao cliente um produto ou serviço que alcance as suas expectativas e satisfaça as suas necessidades.

5. Conclusões

Ao longo do trabalho foi mencionada diversas vezes a popularidade da norma ISO 9001:2015. Se por um lado a certificação segundo esta norma obtida por um grande número de empresas é um facto positivo, por facilitar a confiança e o comércio entre empresas e clientes de todo o mundo, por outro lado, tornou-se algo comum, não sendo uma marca distintiva que traga imediatamente vantagem competitiva (CÂNDIDO, 2023).

Contudo, são inegáveis os vários os benefícios sentidos pelas organizações quando os SGQ com base na ISO 9001:2015 são implementados com sucesso, desde um aumento do valor da organização no mercado e da satisfação dos clientes, a um aumento da produtividade (BRAVI et al., 2019). Todavia, é necessário ter em conta a influência que a motivação tem nos benefícios percebidos, uma vez que motivação interna resulta em benefícios maioritariamente internos, como é o caso do aumento da produtividade, e

motivação externa resulta, maioritariamente, em benefícios externos, por exemplo, o aumento do valor da organização no mercado global (BRAVI et al., 2019).

Pode, ainda, concluir-se que apesar de a norma ISO 9001:2015 ter cumprido com os seus objetivos e as organizações que adotaram um sistema de gestão da qualidade com base na norma terem usufruído de diversos benefícios, segundo Fonseca et al. (2022), numa próxima revisão da norma seria interessante simplificar a linguagem utilizada, de forma a facilitar a interpretação da norma e, conseqüentemente, a sua implementação.

O intuito de incluir uma entrevista foi o de enriquecer este estudo, tornando possível a comparação da teoria com a realidade das empresas, aquando da implementação/ transição para a ISO 9001:2015. Contudo, desde logo deve ser mencionado que, apesar de a norma estar pensada para se ajustar a todas as organizações, uma limitação do trabalho prende-se com o facto de ter sido aplicada a entrevista relativamente à implementação da norma ISO 9001:2015 a apenas um responsável da qualidade de uma multinacional. Assim, existem algumas oportunidades de investigação futura que pode ser de grande relevância e interesse (CORREIA et al., 2024), tais como estudos comparativos (através de entrevistas a profissionais ligados à qualidade de diferentes contextos) que nos permitam analisar as diferentes opiniões de profissionais de organizações privadas com organizações públicas, de grandes empresas com pequenas e médias empresas (PME'S) e, ainda, com multinacionais.

Referências

ANGGRAENI, L., WELLA, W., SURYASARI, S. Evaluation of quality management system using ISO 9001:2015 at startup company. *Ultima Management Jurnal Ilmu Manajemen*, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.31937/manajemen.v14i2.2850>.

BOIRAL, O., ROY, M.-J. “ISO 9000: integration rationales and organisational impacts”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27 No. 2, 226–247, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01443570710720630>.

BRAVI, L., MURMURA, F., SANTOS, G. The ISO 9001:2015 Quality Management System Standard: Companies’ Drivers, Benefits and Barriers to Its Implementation. *Quality Innovation Prosperity*, 23(2), 64-82, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12776/qip.v23i2.1277>.

CÂNDIDO, C. Strategies for the ISO 9001 certification life cycle (StrategISO). *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-05-2023-0224>.

CORREIA, P. M. A. R., PEDRO, R. L. D., MENDES, I. DE O., SERRA, A. D. C. S. The Challenges of Artificial Intelligence in Public Administration in the Framework of Smart Cities: Reflections and Legal Issues. *Social Sciences*, 13(2), 75, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/socsci13020075>.

DOMINGUES, P., REIS, A., FONSECA, L., ÁVILA, P., PUTNIK, G. The added value of the ISO 9001:2015 international standard from an auditors’ perspective: a CB-SEM based evaluation. *International Journal for Quality Research*, 13 (4), 967-986, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.24874/IJQR13.04-15>.

FONSECA, L., CARDOSO, M., PEREIRA, M., ÁVILA, P. ISO 9001 Certification Benefits: A Principal Component Analysis. *FME Transaction*, 49(4), 835-841, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5937/fme2104835F>.

FONSECA, L., DOMINGUES, P., NÓVOA, H., SIMPSON, P., SÁ, J. ISO 9001:2015: the view from the conformity assessment community. *Total Quality Management, Business Excellence*, 34(5), 558-579, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2073212>.

FONSECA, L., DOMINGUES, P. Listen to ISO 9001:2015 for organizational competitiveness: Correlation between change management and improvement [conference session]. *The 11th International Conference on Business Excellence*, Bucharest, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1515/picbe-2017-0097>.

FONSECA, L., DOMINGUES, P., MACHADO, P., HARDER, D. ISO 9001:2015 Adoption: A Multi-Country Empirical Research. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 12(1), 27-50, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.2745>.

FRANCISCO, F., NUNHES, T., OLIVEIRA, O. O impacto do Anexo SL/L sobre a ISO 14001:2015 [conference session]. Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/364931364>.

GUEVARA, M., KOVALESKI, J., CANTERI, M., FONSECA, M. Normas ISO 9001: Âmbito das mudanças da nova ISO 9001:2015 [conference session]. **VI Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, Brasil**, 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/311452431>.

IDRIS, C., DURMUŞOĞLU, A. An empirical examination of ISO 9001's influence on sustained success of companies. **Accreditation and Quality Assurance**, 28(5), 221-235, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s00769-023-01543-0>.

ISO. International Organization for Standardization. ISO 9001:2015. Quality Management Systems—Requirements; **International Organization for Standardization**: Geneva, Switzerland, 2015.

MENDES, I.; CORREIA, P. M. A. R.; ANDRADE, V. A.; SERRA, A. D. C. S. A Governança Colaborativa e a e-Governance Na Administração Local: Estudo de Caso dos 308 Municípios Portugueses. Revista **Estudo & Debate**, [S. l.], v. 30, n. 3, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.22410/issn.1983-036X.v30i3a2023.3465>.

OLIVEIRA, F. P., SERRA, A. D. C. S., LUCAS, L. DE C., SOUSA, M. B. O Caminho Trilhado Em Portugal no Quadro da Descentralização Administrativa. **Lex Humana** 15: 344–64, 2023. Disponível em: <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/2534>.

PIRES, A. Introdução à gestão da qualidade. In Pires, A., *Sistemas de Gestão da Qualidade* (2ª edição, pp. 29-68). Edições Sílabo, 2016.

QUINTAS, D., MENDES, I., CORREIA, P. & SERRA, A. A Qualidade no Setor Público da Saúde: A Pandemia como Propulsor de Novos Processos de Modernização na Área da Saúde. **Synesis**, 15, 48–68. 2023.

SFAKIANAKI, E., KAKOURIS, A. Obstacles to ISO 9001 certification in SMEs. *Total Quality Management, Business Excellence*, 31(13), 1544-1564, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1490640>.

SILTORI, P., RAMPASSO, I., MARTINS, V., ANHOLON, R., SILVA, D., PINTO, J. Analysis of ISO 9001 certification benefits in Brazilian companies. *Total Quality Management, Business Excellence*, 32(13), 1614-1632, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1756246>.

Acknowledgment and conflicts of interest

The authors declare that they have no conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article. [If there are any potential conflicts of interest to report, they should be disclosed in this section. For example, if one or more of the authors has a financial or personal relationship that could influence the study's design, analysis, or interpretation, that relationship should be disclosed.]

We also acknowledge the contribution of the language model tool [LLM software identification, model, version] which was used in the analysis and interpretation of our data. The advanced capabilities of [LLM software identification, model, version] allowed us to [describe everything that was accomplished with the software, such as generating and analyzing complex linguistic structures, leading to a deeper understanding of the research problem].

We acknowledge the financial support of the [name of funding agency], which provided the resources necessary to conduct this study. Their investment in our research is deeply appreciated and we hope that our findings will contribute to their mission of promoting the health and well-being of individuals and communities.

Any errors or omissions are our own.