



**UEPB**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS VII - GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ  
CENTRO DE CIÊNCIA EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARIA TAIRES SILVA DE ARAÚJO**

**SUCESSOS E DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA ISO 9001 NAS  
ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS: uma revisão integrativa da literatura**

**PATOS-PB  
2025**

MARIA TAIRES SILVA DE ARAÚJO

**SUCESSOS E DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA ISO 9001 NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS: uma revisão integrativa da literatura**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada a Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharela em Administração.

**Área de concentração:** Gestão da qualidade.

**Orientador:** Prof. Me. Francisco Anderson Mariano da Silva

**PATOS - PB  
2025**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto em versão impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que, na reprodução, figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

A663s Araujo, Maria Taires Silva de.  
Sucessos e desafios na implementação da ISO 9001 nas organizações brasileiras [manuscrito] : uma revisão integrativa da literatura / Maria Taires Silva de Araujo. - 2025.  
38 f.  
Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2025.  
"Orientação : Prof. Me. Francisco Anderson Mariano da Silva, Coordenação do Curso de Computação - CCEA".  
1. Revisão integrativa. 2. ISO 9001. 3. Melhoria contínua. I. Título  
21. ed. CDD 658.5

MARIA TAIRES SILVA DE ARAUJO

SUCESSOS E DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA ISO 9001 NAS  
ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA  
LITERATURA

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Coordenação do Curso  
de Administração da Universidade  
Estadual da Paraíba, como requisito  
parcial à obtenção do título de  
Bacharela em Administração

Aprovada em: 23/05/2025.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado eletronicamente por:

- **Aretuza Candela de Melo** (\*\*\*.421.224-\*\*), em 13/05/2025 00:52:53 com chave bfa7a8302fad11f09abf1a7cc27eb1f9.
- **Luiz da Costa Alves Filho** (\*\*\*.351.934-\*\*), em 12/05/2025 14:51:17 com chave b48b900a2f5911f0a5f91a7cc27eb1f9.
- **Francisco Anderson Mariano da Silva** (\*\*\*.120.084-\*\*), em 10/05/2025 11:53:57 com chave 99f9856e2dae11f0bd1c2618257239a1.

Documento emitido pelo SUAP. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse [https://suap.uepb.edu.br/comum/autenticar\\_documento/](https://suap.uepb.edu.br/comum/autenticar_documento/) e informe os dados a seguir.

**Tipo de Documento:** Folha de Aprovação do Projeto Final

**Data da Emissão:** 14/05/2025

**Código de Autenticação:** 239932



Com muita gratidão, dedico este trabalho primeiramente a Deus, autor da minha vida. E a minha família por todo apoio.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter me concedido saúde e determinação para prosseguir na realização deste sonho.

Agradeço também os meus maiores incentivadores meus pais, Elinete e Bonifácio, por toda atenção, orientação e amparo que me deram durante a minha trajetória e me concederam apoio e estrutura familiar para alçar voos cada vez mais altos. A minha amada sobrinha Ingryd Helloara e a minha querida irmã Nierly, por todo estímulo que representa em minha vida, que sempre me acolhe amorosamente, dando-me apoio.

Ao meu amado noivo Jailton, meu cúmplice e companheiro de todas as horas, que tantas vezes me inspira com sua força interior e com sua alegria constante e que me deu todo o apoio.

Ao meu orientador, Prof. Me. Francisco Anderson Mariano, que foi guia nessa construção, sabendo compreender as dificuldades; que confiou em mim; que respeitou meu tempo, mas sobretudo, pela forma coerente com que vive o ensinamento. Também quero agradecer a todos os meus professores da UEPB, que foram essências na minha trajetória acadêmica.

Obrigada a todos.

Não é o que não sabemos que nos impede de vencer - o nosso maior obstáculo é justamente o que já sabemos.

(Josh Billings)

## RESUMO

A Norma ISO 9001, que rege o Sistema de Gestão da Qualidade, oferece oportunidades significativas para aprimorar processos organizacionais, aumentar a eficiência operacional e fomentar uma cultura de melhoria contínua. Este estudo analisa a relevância da implementação da ISO 9001, destacando seus benefícios, como a satisfação do cliente e o fortalecimento da liderança. Com base em uma revisão integrativa da literatura realizada entre 2019 e 2024, utilizando dados do Google Acadêmico, SciELO e Periódico CAPES e aplicando elementos da metodologia PRISMA, o estudo também examina casos de sucesso e desafios enfrentados durante a adoção da norma. Os resultados indicam que a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade promove impactos positivos em diversos setores, consolidando-se como uma ferramenta estratégica para o crescimento e a sustentabilidade organizacional no mercado atual.

**Palavras chave:** Revisão integrativa. ISO 9001. Melhoria contínua.

## **ABSTRACT**

The ISO 9001 Standard, which governs the Quality Management System, offers significant opportunities to improve organizational processes, increase operational efficiency, and foster a culture of continuous improvement. This study analyzes the relevance of implementing ISO 9001, highlighting its benefits, such as customer satisfaction and strengthening leadership. Based on an integrative literature review conducted between 2019 and 2024, using data from Google Scholar, SciELO, and Periódico CAPES and applying elements of the PRISMA methodology, the study also examines success stories and challenges faced during the adoption of the standard. The results indicate that the implementation of a Quality Management System promotes positive impacts in several sectors, consolidating itself as a strategic tool for organizational growth and sustainability in the current market.

**Keywords:** Integrative review. ISO 9001. Continuous improvement.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Representação resultados esperados com a aplicação do Sistema de Gestão de Qualidade.....	17
Figura 2 - Fluxo do processo de seleção dos artigos para a presente revisão integrativa, elaborado com base na metodologia prisma.....	26
Gráfico 1 - Representação gráfica da quantidade de artigos selecionados por cada ano.....	32

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Abordagens do conceito da qualidade .....	16
<b>Quadro 2</b> - Checklist da metodologia PRISMA.....	21
<b>Quadro 3</b> - Critérios de inclusão e exclusão.....	24
<b>Quadro 4</b> - Artigos selecionados .....	27

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CI	Critérios de Inclusão
CE	Critérios de Exclusão
GQ	Gestão da Qualidade
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
NBR	Norma Brasileira
Q1	Questão 1
Q2	Questão 2
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Questões Problema .....	13
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo geral .....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.2. Justificativa.....	14
<b>2 IMPLEMENTAÇÃO DA ISO 9001 EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS .....</b>	<b>15</b>
2.1 Sistemas de gestão da qualidade (SGQ) .....	15
2.2 Implementação da ISO 9001 .....	17
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>19</b>
3.1 Perguntas Norteadoras:.....	23
3.2 Critérios de Elegibilidade .....	23
3.3 Período de Busca .....	24
3.4 Fonte de Informações .....	24
3.5 Seleção de Estudos .....	25
3.6 Fluxograma.....	25
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>26</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>35</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo a Organização Internacional de Normalização de Gestão de Riscos de Segurança da Informação - ISO/IEC 27005 (2008), enfatiza a importância da informação nas organizações, destacando que uma proteção adequada é indispensável para a tomada de decisões eficazes, o que reforça a interdependência entre qualidade e segurança da informação na busca por excelência organizacional (Silva 2020).

Nessa perspectiva observa-se que a qualidade não é apenas um diferencial, mas uma condição fundamental para as organizações que desejam se manter relevantes no mercado global. A evolução dos processos de qualidade, por meio de ferramentas de gestão, permite que as empresas não apenas melhorem seus produtos e serviços, mas também otimizem seus processos produtivos. Ferreira, Buosi e Gasparini (2016) afirmam que essa evolução resulta em “uma melhoria contínua no processo produtivo, minimizando os custos dos produtos ou serviços, maximizando a produtividade e gerando competitividade.” Assim, a implementação de sistemas de qualidade se traduz em benefícios tangíveis, como o aumento da participação de mercado.

Para Silva *et al.* (2021), a ISO 9001 (Organização Internacional para Padronização), elaborada pela *International Organization for Standardization*, é um referencial normativo amplamente adotado por organizações em todo o mundo para melhorar a qualidade de seus processos, produtos e serviços. A ABNT NBR ISO 9001 estabelece os requisitos para um SGQ que pode ser aplicado a qualquer ramo de atividade, visando a implantação de um sistema de gestão organizacional confiável para entregar aos clientes serviços e bens conforme as especificações definidas.

A norma ISO 9001 é amplamente reconhecida e essencial para atender às expectativas dos clientes. Empresas que desejam implementar sistemas de gestão e obter certificação internacional precisam estabelecer metas específicas e seguir um processo de vários estágios para alcançar a certificação ISO (Toneli, 2016).

A ISO 9001:2015 é adotada por diversas organizações, incluindo empresas e entidades sem fins lucrativos, para demonstrar sua capacidade de fornecer produtos e serviços que atendem às necessidades dos clientes e aos requisitos legais (ABNT, 2015). A certificação exige um processo rigoroso de implementação e manutenção contínua do sistema de gestão. Após a certificação, a empresa deve manter e evoluir o sistema de qualidade através de monitoramento, avaliação e retroalimentação contínuos, reconhecendo que a qualidade é um processo em constante evolução (Tanabe & Souza, 2006; Paladini, 2012).

Este trabalho examina a adoção do Sistema de Gestão da Qualidade com base na norma ISO 9001, por meio de uma pesquisa integrativa da literatura, focando no sucesso e nos desafios enfrentados pelas organizações brasileiras. A norma ISO 9001 tem se mostrado crucial para que as empresas não apenas atendam, mas superem as expectativas dos clientes e se destaquem em um mercado competitivo.

As empresas brasileiras enfrentam desafios específicos na adoção da ISO 9001, mas, ao superá-los, conseguem assegurar uma posição sólida no mercado, otimizar custos e maximizar a produtividade. Assim, a gestão da qualidade é um processo dinâmico e progressivo, refletindo o compromisso com a excelência e a inovação contínuas.

Considerando este cenário, as empresas brasileiras enfrentam desafios particulares na adoção da ISO 9001, decorrentes de fatores culturais, estruturais e operacionais. No entanto, ao superarem essas barreiras, conseguem consolidar sua posição no mercado, otimizar recursos e elevar a produtividade. A gestão da qualidade configura-se como um processo dinâmico e evolutivo, refletindo o compromisso organizacional com a excelência, a inovação e a melhoria contínua."

## **1.1 Questões Problema**

**Q1** - Quais fatores ajudam as organizações brasileiras a implementar a certificação ISO 9001 com sucesso e como isso melhora seus processos? **Q2** - Quais desafios as organizações brasileiras enfrentam ao se certificar na ISO 9001 e como isso afeta a eficácia do sistema de gestão da qualidade? Portanto, com o propósito de responder tais questionamentos no tópico a seguir, serão apresentados os objetivos gerais e específicos.

## **1.2 Objetivos**

O objetivo desta pesquisa está dividido em geral e específicos.

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral desta revisão integrativa da literatura foi analisar, por meio de publicações científicas, os sucessos e desafios enfrentados por organizações brasileiras na

implementação da ISO 9001, destacando as melhores práticas e os obstáculos comuns encontrados nos últimos seis anos.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar artigos que abordem os fatores críticos para o sucesso da implementação da ISO 9001 em organizações brasileiras;
- Sintetizar estudos existentes para fornecer uma visão abrangente dos fatores de sucesso e desafios na implementação da ISO 9001;
- Analisar os estudos que descrevem os principais desafios enfrentados por organizações brasileiras durante a implementação da ISO 9001 e as estratégias utilizadas para superá-los;
- Avaliar as práticas e abordagens que têm se mostrado eficazes para garantir o sucesso na implementação da ISO 9001, com foco em casos de sucesso e melhores práticas.

### 1.2. Justificativa

A pesquisa proposta foi relevante, pois investigou os sucessos e desafios na implementação da ISO 9001 nas organizações brasileiras, um tema importante no cenário atual. A ISO 9001 é uma ferramenta poderosa que permite às empresas não apenas atender, mas superar as expectativas dos consumidores, resultando em produtos e serviços de alta qualidade. Os benefícios práticos da implementação dessa norma são inegáveis. Ao otimizar processos, as organizações conseguem aumentar a eficiência operacional, reduzir custos e, conseqüentemente, melhorar a rentabilidade. Além disso, a satisfação do cliente se torna um reflexo direto do comprometimento com a qualidade, criando um ciclo virtuoso que impulsiona a lealdade e a reputação da marca. Contudo, muitas empresas ainda enfrentam desafios significativos, como a resistência à mudança e a falta de capacitação. Por outro lado, a implementação da ISO 9001 vai além da conformidade; trata-se de uma estratégia que alinha as ações dos colaboradores às políticas de qualidade da empresa. O treinamento contínuo é crucial para um desempenho eficaz, e indicadores como satisfação do cliente, eficiência produtiva, redução de custos e diminuição de acidentes são essenciais para avaliar o sucesso das iniciativas de qualidade.

## 2 IMPLEMENTAÇÃO DA ISO 9001 EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Com o propósito de apresentar conceitos e informações relevantes já discutidos em estudos acadêmicos, nesta fase será realizado um levantamento bibliográfico sobre os sucessos e desafios na implementação da ISO 9001 nas organizações brasileiras. Este levantamento incluirá uma análise detalhada dos benefícios alcançados, das dificuldades enfrentadas e das melhores práticas identificadas. Além disso, foi realizada uma revisão da literatura existente para estabelecer uma base sólida para a discussão sobre a eficácia e as barreiras associadas à adoção da norma ISO 9001 no contexto brasileiro.

### 2.1 Sistemas de gestão da qualidade (SGQ)

A evolução histórica da qualidade representa o momento em que a qualidade deixa de ser vista como uma função isolada, independente e dominada por técnicos especialistas e passa a ser considerada dentro do contexto empresarial como um todo (Delducca, 2003). Segundo Gonçalves *et al* (2020) a implementação de um sistema de gestão da qualidade, independentemente do tamanho e da complexidade da organização, requer um planejamento adequado.

Este planejamento deve considerar a minimização dos riscos de não atendimento aos requisitos dos clientes, ou seja, deve prever os riscos das atividades desenvolvidas e tomar ações que previnam ou combatam as não conformidades que possam surgir. No Brasil, as normas que compõem o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) são denominadas NBR ISO e são criadas e gerenciadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). As principais normas são:

- **ABNT NBR ISO 9000** - Sistema de Gestão da Qualidade (Fundamentos e Vocabulário): Documento que contém todos os termos utilizados no sistema.
- **ABNT NBR ISO 9001** - Sistema de Gestão da Qualidade (Requisitos): Explica os requisitos para obter a certificação.
- **ABNT NBR ISO 9004** - Gestão para o Sucesso Sustentado de uma Organização (Uma abordagem de Gestão da Qualidade): Documento com instruções para implantar o Sistema de Gestão da Qualidade.

Uma das principais referências de qualidade para as empresas é a **NBR ISO 9001**, que estabelece critérios mínimos a serem atendidos pelas empresas na implementação do SGQ, visando à padronização e à garantia da qualidade nas relações de fornecimento de mercadorias e serviços entre organizações (Marin, 2012).

Os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) são criados para gerenciar e garantir a qualidade, bem como os seus recursos, trazendo procedimentos que devem ser seguidos conforme as normas e responsabilidades estabelecidas. Desta forma, “o SGQ é uma ferramenta que traz padronização de processos e controle sobre eles, viabiliza medir a eficiência e verificar a eficácia das ações tomadas, com foco específico na satisfação do cliente e na melhoria contínua dos processos” (Bard, 2015, p. 23).

A compreensão do conceito de qualidade pode ser simplificada com base em cinco abordagens:

Quadro 1 - Abordagens do conceito da qualidade

<b>Abordagem</b>	<b>Descrição</b>
Transcendental	A qualidade é uma noção geral e subjetiva; não pode ser definida com exatidão e é reconhecida apenas na sua presença.
Baseada no Produto	A qualidade é medida pela presença de características requeridas pelo consumidor; é uma variável mensurável e precisa.
Baseada no Cliente	A qualidade é determinada pelas exigências do cliente; varia conforme as expectativas individuais.
Baseada no Valor	A qualidade é avaliada em relação ao preço; quanto maior a satisfação e a utilidade em comparação com o preço, maior a qualidade.
Baseada na Produção	A qualidade é a conformidade com os requisitos definidos durante a concepção e desenvolvimento do produto.

Fonte: Elaborada pela autora com base em Mainardes et al. (2010) e Silva (2006).

Estas abordagens permitem compreender de que forma a qualidade é percebida ao longo do ciclo produtivo. O cliente e suas exigências são a base para a produção (Mainardes *et al.*, 2010; Silva, 2006). Já Lizote *et al.* (2014) definem a gestão da qualidade como um método de organização que visa garantir produtos e serviços que atendam às expectativas de clientes e colaboradores. O conceito de qualidade é subjetivo e pode ser interpretado de várias maneiras. Alguns autores associam a qualidade à durabilidade do produto, outros à estética, conforto ou adequação ao uso previsto, podendo incluir todos esses aspectos (Stetner, Pinheiro & Serra, 2009).

## 2.2 Implementação da ISO 9001

Os requisitos para implantação de um sistema de gestão de qualidade são especificados: Segundo a EMBRAPA (2011) para conduzir a empresa a ter uma melhor organização, é necessário seguir as normas de melhoria de seu desempenho, estas que formam a base do sistema de gestão da qualidade na família NBR ISO 9000, da qual a NBR ISO 9001 é a norma certificável.

Para Correia *et al.* (2006), a implantação de sistemas de Gestão da Qualidade nas empresas é fundamental, sendo uma exigência para que se alcance a organização formal para a implementação e manutenção desses sistemas, identificando assim inicialmente as necessidades do mercado até que se chegue à satisfação das exigências dos clientes (Figura 1).

Figura 1 - Representação resultados esperados com a aplicação do Sistema de Gestão de Qualidade



Fonte: Cavalcante, 2022.

Van Den Berghe (1998) cita critérios importantes que as organizações devem observar antes de iniciar a implementação da norma ISO, como a existência de uma boa estrutura organizacional, uma política de qualidade, estabilidade operacional, compreensão dos processos internos, documentação em dia, solidez econômica e um coordenador qualificado e comprometido com a certificação.

A literatura destaca diversas dificuldades na implementação do sistema de qualidade, como a falta de comprometimento e envolvimento da equipe, resistência dos funcionários, dificuldade de disseminação da cultura da qualidade, altos custos na implementação do sistema (tempo, formação, consultores e certificação), baixa qualificação da mão de obra, treinamentos inadequados, aumento da burocracia (diante da necessidade de controlar documentos e registros), falta de conhecimento dos processos produtivos por parte dos envolvidos, diferença

de interpretação dos auditores, e complexidade para atender aos requisitos da norma e para resolver as não conformidades (Maekawa; Carvalho; Oliveira, 2013; Costal; Turrioni; Martins, 2013; Silva Jr. *et al*, 2014).

De salientar, porém, que as empresas que procuram a certificação ISO 9001 por razões externas são suscetíveis de falhar ou obter menos benefícios devido ao seu foco ser muito restrito. Por outro lado, as empresas que procuram certificação para melhorar a qualidade de produtos e/ou serviços tendem a obter maiores benefícios do processo de certificação, podendo ter um efeito positivo e significativo no desempenho operacional, mas um efeito debilmente positivo, quanto ao desempenho do negócio (Feng *et al*. 2007).

A maioria das organizações vê como grande desafio as certificações, porém a conquista do Certificado ISO 9001 não é o fim de um trabalho, mas início de uma jornada pautada principalmente pela disciplina (Rigoni, 2018). A certificação possui um prazo de validade de três anos. Neste período, a empresa passará por auditoria anual de manutenção da certificação (recertificação) para verificar a evolução do sistema de gestão da qualidade e quais foram as melhorias realizadas nesse período (ABNT, 2010).

O processo de auditoria consiste em analisar documentos, registros, apresentações de fatos ou outras informações e depois comparar com uma norma ou requisito pré-estabelecido (Paulista & Turrioni, 2008). Alfonso *et al*. (2006); Khan & Farooque (2016) afirmam que os benefícios podem ser agrupados em duas categorias: internos e externos, tal como as motivações. Para estes autores, os benefícios internos correspondem a melhorias da gestão operacional (produtividade, eficiência das operações e redução de custos), qualidade (controle de qualidade), eficácia organizacional (controle interno, gestão de recursos humanos, formação e comunicação).

Já os benefícios externos dizem respeito à prestação de um melhor serviço ao cliente (satisfação do cliente e redução de reclamações), redução de reclamações a fornecedores (redução de inspeções, melhoria na qualidade de entrega) e vantagens de marketing (vendas, imagem e participação do mercado) (Cristiana & Cardoso, 2015).

Para Ismyrlis & Moschidis (2015), os benefícios mais importantes da implementação de um sistema de gestão da qualidade ISO 9001, avaliados pelos gestores da qualidade das empresas gregas certificadas, parecem ser os seguintes: “melhoria do sistema de qualidade”, “satisfação dos clientes” e “imagem corporativa”; inversamente, os menos importantes são: “custo unitário”, “lucros” e “participação de mercado”.

Almeida *et al*. (2014), apesar de referir alguns benefícios que surgem da implementação de sistemas de qualidade, afirma também que as organizações apontam algumas dificuldades,

nomeadamente no que diz respeito à mudança da cultura organizacional. Nesse aspecto, Sampaio *et al.* (2009) relata que o obstáculo mais citado pela literatura no que diz respeito à implementação da ISO 9001 está relacionado com o envolvimento da gestão de topo durante o processo da implementação (que diz ser crucial para o seu sucesso).

Outras barreiras identificadas no estudo deste autor pelas empresas são: custos muito altos para a implementação e manutenção; falta de conhecimento por parte dos auditores sobre setores específicos; excesso de papelada; diferentes interpretações entre os auditores; questões éticas relacionadas com os organismos de certificação. Neste estudo, é também referido que as pequenas e médias empresas enfrentam lacunas quanto aos recursos financeiros, humanos e materiais.

### 3 METODOLOGIA

Nesta pesquisa, optou-se em realizar uma revisão integrativa da literatura sobre a implementação da ISO 9001 nas organizações brasileiras. A ISO 9001 é uma norma internacional que estabelece critérios para um sistema de gestão da qualidade, e sua adoção pode trazer benefícios significativos para as empresas, como a melhoria da eficiência e a satisfação do cliente. A revisão integrativa da literatura, conforme descrito por Gil (2010), é uma estratégia que visa reunir e sintetizar conhecimentos já existentes, proporcionando uma visão abrangente sobre o tema estudado.

Para alcançar o objetivo, foi realizada seis etapas fundamentais: identificação do tema e seleção da hipótese ou questão de pesquisa para a elaboração da revisão integrativa, estabelecimento de critérios para inclusão e exclusão de estudos/ amostragem ou busca na literatura, definição das informações a serem extraídas dos estudos selecionados/ categorização dos estudos, avaliação dos estudos incluídos na revisão integrativa, interpretação dos resultados e apresentação da revisão/síntese do conhecimento (Mendes *et al.*, 2008).

Essa abordagem permitiu construir novas concepções sobre a aplicação da ISO 9001 nas organizações brasileiras, contribuindo para um entendimento mais profundo de sua relevância e impacto. Para a realização da revisão integrativa da literatura da presente pesquisa, decidiu-se utilizar a metodologia PRISMA Essa metodologia consiste em um *checklist* com 27 itens e um fluxograma de quatro etapas, cujo objetivo é auxiliar os autores a aprimorarem o relato de revisões sistemáticas e meta-análises (. Galvão; Pansani, 2015).

No primeiro passo, foi uma busca em bases de dados como Google Acadêmico, *Scielo* e Periódico Capes, utilizando palavras-chave específicas relacionadas ao tema da pesquisa. O Google Acadêmico foi escolhido como a principal fonte de pesquisa devido à sua ampla

abrangência e diversidade de artigos disponíveis em diversas áreas do conhecimento e onde foi localizado todos os artigos selecionados.

Essa busca inicial foi fundamental para identificar estudos relevantes que atendam aos critérios de elegibilidade estabelecidos. Os critérios incluem a definição clara e a avaliação do estudo e a síntese dos métodos utilizados. Por outro lado, as bases de dados *Scielo* e Periódico Capes não foram relevantes para esta pesquisa, pois, ao realizar as buscas, não foram encontrados artigos que se encaixassem nos critérios de elegibilidade estabelecidos para o tema escolhido.

Após a seleção dos estudos, foi avançado para a análise dos resultados, as conclusões e selecionado os artigos de elegibilidade. O uso dessa metodologia é essencial para garantir que as revisões sejam realizadas de forma rigorosa, assegurando que os resultados sejam apresentados de maneira clara e compreensível, o que facilita a replicação e a avaliação por outros pesquisadores. Optou-se por usar o software Microsoft Office Excel como ferramenta de coleta de dados. Com essa plataforma, foi possível organizar os resultados, aplicar critérios de inclusão e exclusão para identificar estudos relevantes sobre a ISO 9001.

Os critérios de inclusão exigiram que os artigos abordassem especificamente a norma, estivessem em português, contextualizassem a realidade brasileira, discutissem sucessos e desafios na implementação e fossem publicados entre 2019 e 2024. Por outro lado, foram excluídas publicações que não atendiam a esses critérios, como teses, dissertações, TCC's, revisões sistemáticas e artigos sem as palavras-chave ISO 9001 e Gestão da Qualidade, além de eliminar artigos duplicados.

Esse processo metodológico não apenas garantiu a identificação de estudos relevantes, mas também possibilitou a seleção de materiais que oferecem uma visão aprofundada e atualizada sobre a ISO 9001 no Brasil. Ao focar em publicações que discutem tanto os sucessos quanto os desafios da implementação da norma, a revisão se torna uma ferramenta valiosa para gerar insights significativos sobre como as organizações brasileiras podem aprimorar seus sistemas de gestão da qualidade.

Espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para um entendimento mais claro das práticas de gestão da qualidade no Brasil, fornecendo diretrizes e recomendações que possam auxiliar as empresas na adoção eficaz da ISO 9001, promovendo não apenas a conformidade, mas também a melhoria contínua e a excelência organizacional.

Quadro 2 - Checklist da metodologia PRISMA.

Seção/Tópico	Nº	Item do checklist
<b>TÍTULO</b>		
Título	1	Identifique o artigo como uma revisão sistemática, meta-análise, ou ambos.
<b>RESUMO</b>		
Resumo estruturado	2	Apresente um resumo estruturado incluindo, se aplicável: referencial teórico; objetivos; fonte de dados; critérios de elegibilidade; participantes e intervenções; avaliação do estudo e síntese dos métodos; resultados; limitações; conclusões e implicações dos achados principais; número de registro da revisão sistemática.
<b>INTRODUÇÃO</b>		
Racional	3	Descreva a justificativa da revisão no contexto do que já é conhecido
Objetivos	4	Apresente uma afirmação explícita sobre as questões abordadas com referência a participantes, intervenções, comparações, resultados e delineamento dos estudos (PICOS).
<b>MÉTODOS</b>		
Protocolo e registro	5	Indique se existe um protocolo de revisão, se e onde pode ser acessado (ex. endereço eletrônico), e, se disponível, forneça informações sobre o registro da revisão, incluindo o número de registro
Crítérios de elegibilidade	6	Especifique características do estudo (ex.: PICOS, extensão do seguimento) e características dos relatos (ex. anos considerados, idioma, a situação da publicação) usadas como critérios de elegibilidade, apresentando justificativa
Fontes de informação	7	Descreva todas as fontes de informação na busca (ex.: base de dados com datas de cobertura, contato com autores para identificação de estudos adicionais) e data da última busca
Busca	8	Apresente a estratégia completa de busca eletrônica para pelo menos uma base de dados, incluindo os limites utilizados, de forma que possa ser repetida.
Seleção dos estudos	9	Apresente o processo de seleção dos estudos (isto é, rastreados, elegíveis, incluídos na revisão sistemática, e, se aplicável, incluídos na meta-análise).
Processo de coleta de dados	10	Descreva o método de extração de dados dos artigos (ex.: formulários piloto, de forma independente, em duplicata) e todos os processos para obtenção e confirmação de dados dos pesquisadores
Lista dos dados	11	Liste e defina todas as variáveis obtidas dos dados (ex.: PICOS, fontes de financiamento) e quaisquer suposições ou simplificações realizadas.

Risco de viés em cada estudo	12	Descreva os métodos usados para avaliar o risco de viés em cada estudo (incluindo a especificação se foi feito no nível dos estudos ou dos resultados), e como esta informação foi usada na análise de dados.
Medidas de sumarização	13	Defina as principais medidas de sumarização dos resultados (ex.: risco relativo, diferença média).
Síntese dos resultados	14	Descreva os métodos de análise dos dados e combinação de resultados dos estudos, se realizados, incluindo medidas de consistência (por exemplo, I <sup>2</sup> ) para cada meta-análise.
Risco de viés entre estudos	15	Especifique qualquer avaliação do risco de viés que possa influenciar a evidência cumulativa (ex.: viés de publicação, relato seletivo nos estudos).
Análises adicionais	16	Descreva métodos de análise adicional (ex.: análise de sensibilidade ou análise de subgrupos, metarregressão), se realizados, indicando quais foram pré-especificados
<b>RESULTADOS</b>		
Seleção de estudos	17	Apresente números dos estudos rastreados, avaliados para elegibilidade e incluídos na revisão, razões para exclusão em cada estágio, preferencialmente por meio de gráfico de fluxo
Características dos estudos	18	Para cada estudo, apresente características para extração dos dados (ex.: tamanho do estudo, PICOS, período de acompanhamento) e apresente as citações
Risco de viés em cada estudo	19	Apresente dados sobre o risco de viés em cada estudo e, se disponível, alguma avaliação em resultados (ver item 12).
Resultados de estudos individuais	20	Para todos os desfechos considerados (benefícios ou riscos), apresente para cada estudo: (a) sumário simples de dados para cada grupo de intervenção e (b) efeitos estimados e intervalos de confiança, preferencialmente por meio de gráficos de floresta.
Síntese dos resultados	21	Apresente resultados para cada meta-análise feita, incluindo intervalos de confiança e medidas de consistência.
Risco de viés entre estudos	22	Apresente resultados da avaliação de risco de viés entre os estudos (ver item 15).
Análises adicionais	23	Apresente resultados de análises adicionais, se realizadas (ex.: análise de sensibilidade ou subgrupos, metarregressão [ver item 16]).
<b>DISCUSSÃO</b>		
Sumário da evidência	24	Sumarize os resultados principais, incluindo a força de evidência para cada resultado; considere sua relevância para grupos-chave (ex.: profissionais da saúde, usuários e formuladores de políticas).
Limitações	25	Discuta limitações no nível dos estudos e dos desfechos (ex.: risco de viés) e no nível da revisão (ex.: obtenção incompleta de pesquisas identificadas, viés de relato).

Conclusões	26	Apresente a interpretação geral dos resultados no contexto de outras evidências e implicações para futuras pesquisas.
<b>FINANCIAMENTO</b>		
Financiamento	27	Descreva fontes de financiamento para a revisão sistemática e outros suportes (ex.: suprimento de dados); papel dos financiadores na revisão sistemática.

Fonte: Adaptado de Galvão e Pansani (2015).

No Quadro 2 estão listados os itens utilizados para a construção da pesquisa em questão; dessa forma, a seguir serão apresentadas as questões norteadoras, critérios de elegibilidade, período de busca, fontes de informação, seleção de estudo e o fluxograma, que representa o panorama seguido para a realização deste estudo.

### 3.1 Perguntas norteadoras:

Para estruturar a pesquisa e incluir os elementos essenciais, é necessário definir perguntas norteadoras que sejam claras e objetivas dentro do contexto do estudo. Assim, neste trabalho, foram estabelecidas 2 perguntas:

**Q1-** Quais fatores ajudam as organizações brasileiras a implementar a certificação ISO 9001 com sucesso e como isso melhora seus processos?

**Q2-** Quais desafios as organizações brasileiras enfrentam ao se certificar na ISO 9001 e como isso afeta a eficácia do sistema de gestão da qualidade?

### 3.2 Critérios de elegibilidade

A revisão integrativa da literatura requer critérios de elegibilidade para a inclusão e exclusão de elementos durante a análise das *strings* aplicadas nas bases de dados utilizadas, a fim de identificar os artigos que serão estudados. Dessa forma, os critérios de inclusão (CI) e exclusão (CE) serão apresentados no quadro abaixo:

Quadro 3 - Critérios de inclusão e exclusão

Critérios de Inclusão		Critérios de Exclusão	
CI1	Os artigos devem tratar do tema ISO 9001;	CE1	Não serão escolhidas publicações que não sejam pertinentes aos critérios de inclusão;
CI2	Artigos somente no idioma Português;	CE2	Não serão escolhidas publicações que não estejam na língua portuguesa;
CI3	Artigos devem tratar da ISO 9001 no Brasil;	CE3	Serão descartados teses, dissertações, trabalhos de conclusão de curso (TCC); revisões sistemáticas;
CI4	Artigos sobre sucesso e desafios na implementação da ISO 9001	CE4	Não serão escolhidas publicações que não trazem as palavras-chave ISO 9001, gestão da qualidade;
CI5	Artigos de 2019 – 2024.	CE5	Artigos duplicados.

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Esses critérios garantiram que as fontes selecionadas fossem relevantes, atuais e específicas ao tema de interesse, que, foi a implementação da ISO 9001 no Brasil. Assim, apenas estudos que abordaram diretamente o tema, publicados em português e no período de 2019 a 2024, foram considerados. Além disso, trabalhos que não estavam relacionados ao foco, como teses, dissertações, trabalhos de conclusão de curso ou revisões sistemáticas, foram excluídos, assim como publicações duplicadas. Essa seleção criteriosa assegurou que a análise fosse fundamentada em fontes confiáveis e pertinentes, facilitando uma compreensão aprofundada dos sucessos e desafios enfrentados na gestão da qualidade com a norma ISO 9001.

### 3.3 Período de busca

Para delimitar o período de busca, foi necessário considerar um intervalo de tempo suficientemente significativo para extrair informações relevantes para esta pesquisa. Assim, o período selecionado foi do ano de 2019 ao ano de 2024.

### 3.4 Fonte de informações

Inicialmente, a expressão geral de busca utilizou os conectivos ISO 9001 *and* sucesso *and* desafios *and* organizações *and* brasileiras, palavras diretamente relacionadas à temática. No entanto, ao testar nas bases de dados, foi necessário ajustar a pesquisa em cada plataforma. Assim, ao modificar a *string* de busca para sucessos e desafios *and* implementação ISO 9001 *and* organizações *and* brasileiras no Google Acadêmico, em 01/09/2024, foram obtidos 8.290 resultados, sem a delimitação do período das publicações.

Após redefinir a pesquisa e delimitar o intervalo dos artigos, o número de resultados foi reduzido para 2.160. Ao restringir ainda mais a busca para incluir apenas artigos em português,

esse número caiu para 2.110. Por outro lado, ao realizar a busca no Scielo, em 01/09/2024, utilizando os mesmos conectivos e delimitando o período de publicação, não foram encontrados resultados.

No Periódico Capes, ao inserir as mesmas *strings* de busca na mesma data, também não houve resultados. Dessa forma, os materiais selecionados para atender aos objetivos deste estudo e responder às perguntas norteadoras serão extraídos da base de dados do *Google Acadêmico*, que apresentou periódicos relevantes.

### **3.5 Seleção de estudos**

A seleção dos artigos foi feita com base nos critérios de inclusão e exclusão definidos, permitindo a obtenção de um número expressivo de publicações para a condução da pesquisa e a obtenção dos resultados.

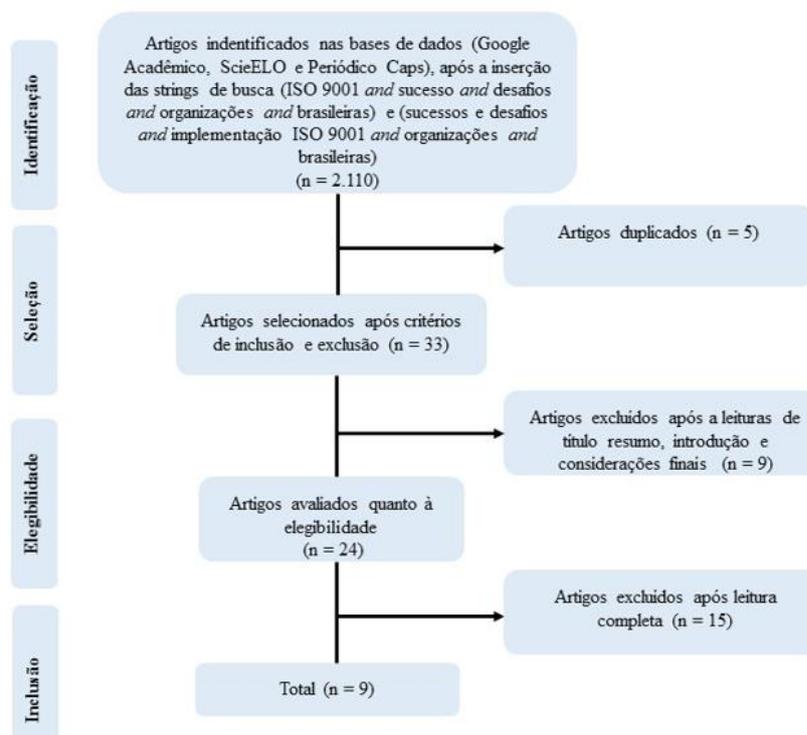
### **3.6 Fluxograma**

O fluxograma representado na Figura 2 foi criado com o objetivo de visualizar e descrever, de forma clara e objetiva, o processo de desenvolvimento da pesquisa. Através dessa representação gráfica, é possível entender a sequência das etapas dos estudos selecionados. A seguir, estão listadas as ações realizadas:

1. Considerar todos os critérios de inclusão e exclusão;
2. Avaliar os artigos selecionados;
3. Eliminar artigos duplicados;
4. Realizar a leitura de título, resumo, introdução e conclusões finais;
5. Selecionar os artigos mais relevantes e descartar os que não forem essenciais para a pesquisa.

O fluxograma contribuiu para uma melhor organização e transparência na metodologia adotada. Dessa forma, assegura que o procedimento seja entendido de maneira objetiva e bem estruturada, reforçando a credibilidade da pesquisa.

Figura 2 - Fluxo do processo de seleção dos artigos para a presente revisão integrativa, elaborado com base na metodologia prisma.



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

O fluxograma apresentado ilustra o passo a passo seguido durante a revisão integrativa, assim como a quantidade de artigos selecionados, que serão abordados e analisados no próximo tópico, denominado "Resultados e Discussões".

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção apresenta o que foi estudado até agora, incluindo os resultados da revisão e o conteúdo discutido na seção anterior (procedimentos metodológicos), após a aplicação dos critérios, leitura e análise dos artigos escolhidos. O fluxograma indica um total de nove artigos selecionados para o estudo. A partir desses artigos, iniciou-se o processo de avaliação das informações.

O Quadro 4 apresenta os artigos selecionados em todas as bases de dados no período de 2019 a 2024. Para garantir uma organização mais clara e facilitar a compreensão, o quadro foi dividido em sete colunas, com os seguintes títulos: autor/ano, título, tipo de pesquisa, base de dados, objetivo e resultados.

Quadro 4 - Artigos selecionados

ID	Autor/Ano	Título	Tipo de pesquisa	Base de dados	Objetivo	Resultados
A1	Cavalcante, <i>et al.</i> , 2023	A implantação do sistema de gestão da qualidade em empresas: revisão bibliográfica	A pesquisa foi de natureza aplicada, tendo como objetivo uma pesquisa descritiva, adotando procedimentos para a realização de uma revisão bibliográfica.	Google Acadêmico	O objetivo foi entender as abordagens teóricas e conclusões de diferentes autores sobre a aplicação e eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade nas organizações, além de identificar as dificuldades, oportunidades e benefícios da sua implantação	Como resultado percebeu-se que o uso dos sistemas de gestão de qualidade, bem como suas respectivas ferramentas da qualidade são fundamentais para identificar e solucionar os principais problemas na produção.
A2	Neves, <i>et al.</i> , 2019	Análise das mudanças nos processos de gestão de pessoas ocorridos na implantação da ISO 9001	Foi realizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa.	Google Acadêmico	O objetivo foi identificar os processos de gestão de pessoas necessários para a implantação do sistema de qualidade ISO 9001 e analisar as mudanças ocorridas na área.	Na análise dos resultados foi possível perceber que em boa parte das organizações, as mudanças ocorreram para adequar os processos de gestão de pessoas às exigências da norma.
A3	Pereira, <i>et al.</i> , 2020	Avaliação da implantação de sistemas de garantia de Qualidade em estabelecimentos alimentícios situados Na cidade de Goiânia-go	A pesquisa se deu através de estudo de caso	Google Acadêmico	O objetivo do estudo foi avaliar a implantação de sistemas de gestão de qualidade em estabelecimentos alimentícios situados na cidade de Goiânia-GO.	Concluiu-se que, embora todos os estabelecimentos entrevistados estivessem preocupados com a qualidade de seus produtos, apenas 80% possuíam um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) implementado. A implantação desse sistema

						resultou na maximização dos resultados e na melhoria da satisfação dos clientes.
A4	Vicente, <i>et al.</i> , 2021	Certificação ISO 9001 e os seus impactes: estudo de caso	A metodologia adotada para o presente trabalho utiliza a técnica da triangulação. Sua abordagem foi qualitativa	Google Acadêmico	Teve como objetivo contribuir para o aprofundamento do conhecimento no que concerne à identificação das diferentes motivações e estabelecimento de relações dessas motivações com os benefícios internos e externos a alcançar pelas organizações.	Resulta a confirmação de vários pressupostos relativos a impactes positivos e negativos quer a nível interno como a nível externo, encontrados na revisão da literatura.
A5	Siqueira, <i>et al.</i> , 2020	Desafios e oportunidades para manutenção da ISO 9001/2015 em uma empresa de mineração do Vale do Jequitinhonha	A pesquisa é descritiva, os seus procedimentos pode-se classificar como documental e estudo de caso.	Google Acadêmico	O objetivo do trabalho foi identificar os desafios e oportunidades para manutenção do processo de gestão da qualidade ISO 9001/2015 em uma empresa de mineração localizada na região do Vale do Jequitinhonha.	Como resultado foi possível constar que os maiores desafios encontrados pela empresa para a manutenção da norma ISO 9001 de 2015, foram: resistência a mudanças por parte dos funcionários; baixa escolaridade dos funcionários; burocratização; treinamento da equipe: ansiedade por resultados.
A6	Silva, <i>et al.</i> , 2021	Gestão da qualidade na administração pública: autoavaliação sobre a aplicação de práticas em órgãos do	Estudo exploratório descritivo, de autoavaliação, com uso de formulário eletrônico para a coleta de dados.	Google Acadêmico	Identificar a aplicação de práticas de gestão da qualidade, por meio de autoavaliação, em órgãos de	Observou-se que, nos órgãos de Vigilância Sanitária estudados, existem práticas de gestão da qualidade sendo executadas,

		Sistema Nacional de Vigilância Sanitária			Vigilância Sanitária	sendo que as práticas de planejamento e apoio são as mais difundidas, enquanto as voltadas à avaliação de desempenho são as menos presentes.
A7	Silva, 2023	Impacto da certificação NP EN ISO 9001 no desempenho financeiro das empresas de Fabrico de Mobiliário	A pesquisa é quantitativo, e consistiu na revisão de literatura e na recolha de informação de dados.	Google Acadêmico	O objetivo de validar se a certificação impacta de alguma forma a performance das empresas, que conduziram à obtenção de algumas conclusões.	Como resultados do estudo empírico importa dar ênfase ao facto das empresas certificadas do setor do mobiliário do distrito de Braga não apresentarem uma performance superior à das empresas não certificadas do mesmo setor e distrito.
A8	Silva, 2019	ISO 9001:2008 – a gestão da qualidade em instituições de ensino Superior	Pesquisa qualitativa	Google Acadêmico	O objetivo é apresentar os aspectos que devem ser Observados para a aplicação da norma iso 9001 nas Instituições de ensino superior bem como identificar o Cenário contemporâneo da educação superior no brasil;	Pode-se observar que a implementação da norma ISO 9001 em Instituições de Ensino Superior abrange muita discussão e pouco consenso entre os autores, já que os conceitos possuem inúmeras definições.
A9	Gonçalves, <i>et al.</i> , 2020	Os desafios e benefícios da iso 9001:2015 na escola Superior da magistratura tocantinense (ESMAT)	A metodologia utilizada neste artigo envolve a aplicação prática da norma ABNT NBR ISO 9001:2015	Google Acadêmico	O objetivo do artigo é que, sirva como case introdutório da aplicação prática dos princípios da qualidade no ambiente	Os resultados apresentados comprovam que uma gestão organizada e pautada com o foco no cliente e na melhoria contínua dos

					jurídico do estado do Tocantins.	processos impacta no retorno que o cidadão tem dos serviços prestados pelo Poder Judiciário Tocantinense.
--	--	--	--	--	----------------------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Diante do objetivo do trabalho e a partir da análise dos resultados obtidos em cada artigo foram elaborados os sucessos e desafios de acordo com cada tipo de implementação da ISO 9001 nas organizações brasileiras. O primeiro artigo mostra que são diversos fatores que influenciam para a obtenção de sucesso na implantação de um sistema de gestão da qualidade, a utilização de ferramentas de qualidade também é indicada para que assim se tenha uma contínua medição e monitoramento de indicadores, a fim de tomar decisões e escolhas corretas (Cavalcante, *et al.*, 2023).

O segundo artigo destacou que, as principais influências negativas identificadas estão relacionadas ao aumento da burocracia e a participação, comprometimento e engajamento da liderança. Quanto as influências positivas, apontam para a transformação da gestão de pessoas em uma área estratégica, onde a atração, retenção e capacitação dos funcionários passaram a estar alinhados aos propósitos, estratégias e objetivos organizacionais; além disto, a avaliação de desempenho passou a ser utilizada como instrumento de desenvolvimento das pessoas, os funcionários tiveram um aumento em sua participação nas decisões organizacionais e o clima organizacional passou a ser mais favorável (Neves, *et al.*, 2019).

No terceiro artigo informa que, os principais benefícios obtidos com a implantação do SGQ foi a melhoria da qualidade dos produtos e das suas vendas, bem como melhoria da satisfação dos clientes (Pereira, *et al.*, 2020).

No quarto artigo, foi possível observar que, no que concerne a impactes positivos, de uma forma geral, podem ser destacados a melhoria da comunicação interna; melhoria no que respeita à organização interna, isto é, definição das responsabilidades e funções de cada departamento bem como dos trabalhadores, aumento da carteira de clientes e da satisfação dos mesmos. Em relação aos impactes negativos, realça-se maior burocracia, resistência à mudança, esforço financeiro, associado aos custos com o processo de certificação, inicial e manutenção, contratação e valorização dos recursos humanos (Vicente, *et al.*, 2021).

Além disso, no quinto artigo, se observa que os resultados ressaltam a importância da liderança e o quão é importante seu envolvimento para funcionamento do Sistema de Gestão da

Qualidade. Também mostra a importância da participação dos colaboradores, na busca por eficiência e melhoria contínua de processos (Siqueira, *et al.*, 2020).

No sexto artigo, são apresentados os resultados que sinalizaram incipiência na aplicação dos requisitos iniciais por parte dos órgãos analisados, indicando o potencial e o amplo espaço para implementação de princípios e diretrizes da GQ, a partir do desenvolvimento de estratégias e instrumentos, compartilhados e contínuos, para a execução de planejamento, monitoramento, avaliação e auditoria (Silva, *et al.*, 2021).

No sétimo artigo, discute-se a importância que existe diferenças de comportamentos para empresas certificadas e para empresas não certificadas. Assim, para empresas não certificadas estas variáveis demonstram não ter impacto. Contudo para empresas certificadas há uma relação de dependência com as variáveis idade e dimensão da empresa. Considera-se na análise desta investigação que empresas certificadas com maior número de anos a operar no mercado apresentam melhor performance financeira. O mesmo acontece com a variável dimensão da empresa, considerando-se que empresas certificadas com maior número de colaboradores apresentam maior performance financeira (Silva, 2023).

Por outro lado, no oitavo artigo, observa-se que as técnicas e os processos da qualidade e produtividade podem ser aplicados com sucesso para a educação, e assim melhorar o ambiente de aprendizado e a realização dos alunos (Silva, 2019).

Finalmente, no nono artigo, conclui-se que há dificuldade no entendimento da Norma e insegurança em auditorias externas, pois traz no seu vocabulário palavras que as pessoas não estão habituadas a utilizar, como não conformidade, indicadores, melhoria contínua, requisitos, ciclo PDCA, entradas, saídas, cliente, risco, oportunidades, análise crítica etc., como também a implantação de Sistema de Gestão da Qualidade, baseado na Norma ISO 9001:2015, proporciona inúmeros benefícios para a organização como um todo.

Um deles é a padronização dos procedimentos e processos, tornando a instituição internamente mais organizada e levando aos clientes a imagem de excelência pela busca da qualidade em seus serviços ou produtos (Gonçalves, *et al.*, 2020). Com base na análise dos artigos selecionados para esta revisão integrativa, identificou-se que ainda há um número restrito de estudos científicos voltados para a gestão da qualidade em empresas brasileiras de forma geral.

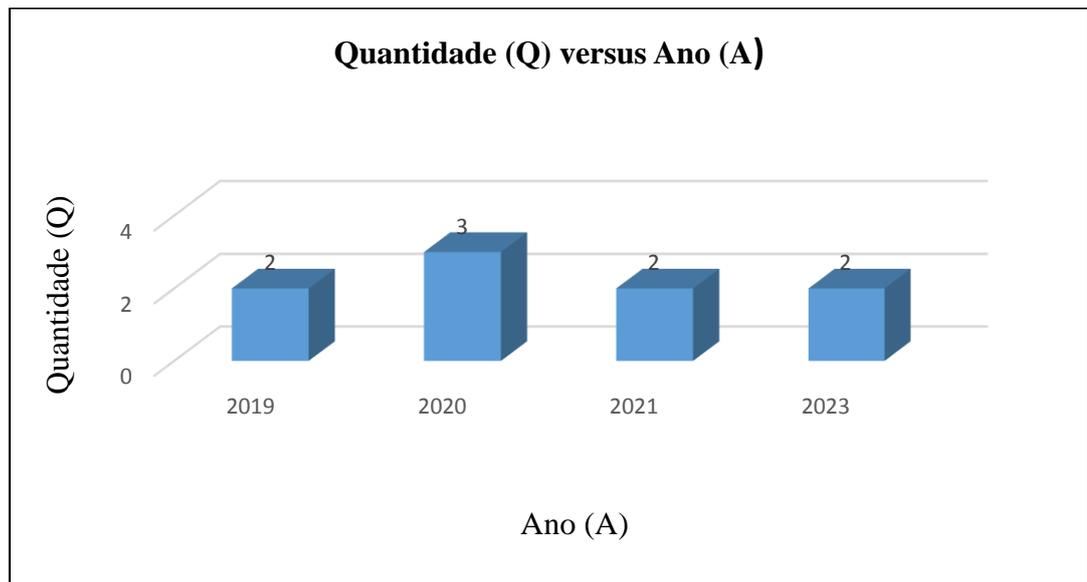
Verificou-se que determinados artigos se destacam pela maior relevância, metodologia bem planejada, originalidade, clareza e qualidade dos resumos, entre outros fatores. No entanto, é notável que a aplicação das ferramentas de gestão da qualidade tem gerado benefícios

significativos nos setores em que foram implementadas, aprimorando processos, aumentando a eficiência operacional e promovendo uma cultura de melhoria contínua.

Os artigos destacam que a implementação de sistemas de gestão da qualidade (SGQ) melhora a identificação e resolução de problemas, a satisfação dos clientes e os resultados nas organizações. No entanto, desafios como resistência a mudanças e burocratização ainda dificultam a manutenção da ISO 9001 em algumas empresas. Setores como Vigilância Sanitária e móveis variam em suas práticas de gestão, enquanto nas instituições de ensino superior e no setor público, o SGQ é debatido e demonstra impacto positivo na qualidade dos serviços ao cidadão (Cavalcante, *et al.*,2023), (Neves, *et al.*,2019), (Pereira, *et al.*,2020), (Vicente, *et al.*,2021), (Siqueira, *et al.*,2020), (Silva, *et al.*,2021), (Silva, 2023), (Silva, 2019) e (Gonçalves, *et al.*, 2020)

O Gráfico 1 ilustra o recorte temporal dos artigos mais relevantes para esta pesquisa, com o objetivo de apresentar estudos científicos já realizados sobre os sucessos e desafios na implementação da ISO 9001 em empresas brasileiras. Observa-se que o ano com maior número de publicações dentro desse recorte foi 2020, com três estudos. Em 2019, 2021 e 2023, foram registradas duas publicações em cada ano, enquanto em 2022 e 2024 não houve publicações relacionadas ao tema.

Gráfico 1 - Representação gráfica da quantidade de artigos selecionados por cada ano



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Essa análise temporal da pesquisa sobre a ISO 9001 no Brasil revela não apenas escassez de artigos disponíveis, mas também as lacunas que precisam ser abordadas para um entendimento mais profundo sobre o tema.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos estudos apresentados, este trabalho teve como principal objetivo identificar os principais sucessos e desafios internos e externos originados pela certificação do sistema de gestão da qualidade, segundo a norma ISO 9001 nas organizações brasileiras.

Durante a revisão, foi fundamental realizar uma análise minuciosa de cada um dos estudos para extrair as informações mais relevantes que se alinhavam com os objetivos estabelecidos, além de responder às seguintes questões norteadoras: Q1- Quais são os principais fatores que contribuem para o sucesso da implementação do sistema de gestão da qualidade nas organizações brasileiras? Q2- Quais são os desafios mais comuns enfrentados por organizações brasileiras durante a implementação da ISO 9001?

Constatou-se que a análise dos artigos revisados revela que a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) nas organizações brasileiras traz benefícios significativos, como a melhoria da qualidade dos produtos, aumento da satisfação dos clientes e aprimoramento da comunicação interna. No entanto, desafios como resistência à mudança e burocratização ainda representam obstáculos à manutenção da certificação ISO 9001.

A liderança engajada e a participação ativa dos colaboradores são fundamentais para o sucesso do Sistema de Gestão da Qualidade, que também se mostra eficaz na transformação da gestão de pessoas em uma área estratégica. Um SGQ bem estruturado garante que as empresas possam oferecer produtos e serviços de qualidade de forma consistente, atendendo e, muitas vezes, superando as expectativas dos consumidores.

O presente estudo conseguiu reunir e apresentar, por meio de publicações científicas, pesquisas já realizadas sobre os desafios da implementação da ISO 9001 no território brasileiro, assim como os sucessos alcançados nos últimos 6 anos.

A revisão teve como objetivo contribuir para o contexto acadêmico, servindo como uma referência para futuras pesquisas sobre a implementação da ISO 9001. O presente estudo é relevante para o ambiente empresarial, atuando como um recurso na gestão da qualidade ao possibilitar a identificação dos sucessos e desafios associados à certificação. Assim, pode-se auxiliar as organizações a aprimorar a eficiência operacional e aumentar a satisfação do cliente.

Apesar do número restrito de estudos sobre o tema, os resultados indicam que a aplicação de um Sistema de Gestão da Qualidade promove uma cultura de melhoria contínua e eficiência operacional, impactando positivamente diversos setores. Em síntese, os resultados alcançados foram favoráveis e enriqueceram a temática discutida nesta revisão. No que diz respeito à elaboração de pesquisas futuras, este estudo recomenda que os pesquisadores

revisitem a literatura e aprimorem suas investigações, buscando expandir suas análises para além do contexto brasileiro.

## REFERÊNCIAS

- ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 9001:2015. **Sistema de gestão da qualidade - Requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.
- ABNT NBR ISO/IEC 27005:2008 – **Tecnologia da Informação – Técnicas de Segurança – Gestão de Riscos de Segurança da Informação**. Rio de Janeiro: ABNT, 2008
- AFONSO, M. H. F. *et al.* Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo Proknow-C na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 2, p. 47-62, 2011.
- ALFONSO, J., *et al.* **An Analysis of the Degree of Small Companies' Dissatisfaction with ISO 9000 Certification**. *Gestão Da Qualidade Total*, 17, 507–521, 2006.
- ALMEIDA, J., Domingues, P., & Sampaio, P. (2014). **Different perspectives on management systems integration**. *Total Quality Management and Business Excellence*, 25(3–4), 338–351.
- AZEVEDO, d. **Revisão de Literatura, Referencial Teórico, Fundamentação Teórica e Framework Conceitual em Pesquisa – diferenças e propósitos**. Working paper.
- BORNMANN, L., & Daniel, H. D. (2008). What do citation counts measure? A review of studies on citing behavior. **Journal of documentation**, 64(1), 45-80.
- BORNMANN, L., & Haunschild, R. (2016). Overlay maps based on Mendeley data: The use of altmetrics for readership networks. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, 67(12), 3064-3072.
- CAVALCANTE, G.R. **Aplicação do sistema de gestão qualidade na indústria de tintas imobiliárias. 2022**. 47 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Química) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2022. Disponível em: <<https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/70044>>. Acesso em: 08 jun. 2023.
- CORDEIRO, A. M. *et al.* Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Rev. Col. Bras. Cir.**, v. 34, n. 6, p. 428-431, 2007.
- CORREIA, L.C.C., *et al.* **Modelo de diagnóstico e implementação de um sistema de gestão da qualidade: estudo de um caso**. *Produção*, 16(1), 111-125, 2006.
- CRISTIANA, m., & cardoso, p. **Motivações e benefícios da certificação de sistemas de gestão de qualidade em organizações portuguesas**, 2015.
- DE-LA-TORRE-UGARTE-GUANILO, M. C.; TAKAHASHI, R. F.; BERTOLOZZI, M. R. Revisão sistemática: noções gerais. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 45, n. 5, p. 1260-1266, 2011.

DELDUCCA, S. **Contribuições da ISO 9001:2000 ao Processo de Desenvolvimento de Produtos**, 2003.

EMBRAPA. Disponível em:

<[https://www.cnpma.embrapa.br/boaspraticas/workshop/anais/kit\\_disseminacao/RoteiroISO9001\\_22\\_240311.pdf](https://www.cnpma.embrapa.br/boaspraticas/workshop/anais/kit_disseminacao/RoteiroISO9001_22_240311.pdf)>. Acesso em: 21 setembro, 2024.

FENG, M., *et al.* Relationship of ISO 9001:2000 quality system certification with operational and business performance: A survey in Australia and New Zealand-based manufacturing and service companies. **J. Manuf. Technol. Manag.**, 19(1), 22–37, 2007.

FERREIRA, J. D., *et al.* **A importância da qualidade nas organizações**. UNOPAR Científica: Ciências Jurídicas e Empresariais, 17(1), 50-55, 2016.

GALVÃO, Taís Freire; PANSANI, Thais de Souza Andrade. Principais itens para relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises: A recomendação PRISMA. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, [s. l.], v. 24, ed. 2, 2015. Disponível em:

[https://www.scielosp.org/article/ssm/content/raw/?resource\\_ssm\\_path=/media/assets/ress/v24n2/2237-9622-ress-24-02-00335.pdf](https://www.scielosp.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/ress/v24n2/2237-9622-ress-24-02-00335.pdf). Acesso em: 12 out. 2024.

GARNER, Jane & Robertson, Sabina. **Conducting a literature review**. (2002). Disponível em <<http://www.lib.unimelb.edu.au/postgrad/litreview/gettingstarted.html>>. Acesso em: 12 Jul. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, I. A., *et al.* Os desafios e benefícios da iso 9001:2015 na escola superior da magistratura tocantinense (esmat). **Revista esmat**, 19, 2020.

ISMAIL, S., Nason, E., Marjanovic, S., & Grant, J. (2012). Bibliometrics as a tool for supporting prospective R&D decision-making in the health sciences: Strengths, weaknesses and options for future development. **Rand health quarterly**, 1(4).

ISMYRLIS, V., & MOSCHIDIS, O. **The effects of ISO 9001 certification on the performance of Greek companies: A multidimensional statistical analysis**. **TQM Journal**, 27(1), 150–162, 2015.

KANAANE, R., *et al.* **Análise das mudanças nos processos de gestão de pessoas ocorridos na implantação da ISO 9001**. 2019.

LIZOTE, S. A., *et al.* **Gestão da qualidade: um estudo de caso com base no Programa de Qualidade Necessária Contábil (PQNC) em uma empresa prestadora de serviços contábeis**. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, out. 2014.

MAINARDES, E. W., *et al.* Percepções dos Conceitos de Qualidade e Gestão pela Qualidade Total: estudo de caso na universidade. In **Revista Gestão.Org**, 8(2), 2010.

MAEKAWA, R., *et al.* **Um estudo sobre a certificação ISO 9001:2008 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades**. **Gestão & Produção**, 20(4), 763-779, 2013.

MARIN, P. D. **Sistemas de Gestão da Qualidade e Certificação ISO 9001**. Centro de Convenções Ulysses Guimarães, Brasília, DF, 2012.

MAZZOTTI, Alda J. Alves; GEWANDSZNAJDWER, Fernando. Revisão da bibliografia. In: **O Método nas Ciências Naturais e sociais: pesquisa Quantitativa e Qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 2000.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C.; FONSECA, L. M. **A pesquisa qualitativa em saúde: um guia para a prática**. São Paulo: Hucitec, 2008.

NEVES, J. M. S. das, *et al.* **Análise das mudanças nos processos de gestão de pessoas ocorridos na implantação da ISO 9001**. 2019.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

PAULISTA, P. H., & TURRIONI, J. B. **Análise do processo de realização de auditoria de sistema de gestão da qualidade: principais problemas**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. XVIII, Rio de Janeiro.  
<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_tn\\_stp\\_069\\_490\\_11317.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_stp_069_490_11317.pdf)>.

PEREIRA, *et al.* **Avaliação da implantação de sistemas de garantia de Qualidade em estabelecimentos alimentícios situados Na cidade de goiânia-go**. 2020.

PIRE, *et al.* **Implementação dos requisitos ISO 9001: custos e benefícios**. 2013.

PURO, D. G., & Woodward, D. J. (1977). **Maturation of evoked mossy fiber input to rat cerebellar Purkinje cells (II)**. *Experimental brain research*, 28(3-4), 427-441.

RIGONI, J. R. **Como manter um Sistema de Gestão da Qualidade - dicas para manutenção do SGQ**. Total Qualidade, 2018.

ROUSSEAU, S., & Rousseau, R. (2017). **Being metric-wise: Heterogeneity in bibliometric knowledge**. *El profesional de la información*, 26(3), 480-487.

SAMPAIO, P., *et al.* ISO 9001 certification research: Questions, answers and approaches. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 26(1), 38-58, 2009.

SILVA, W. M. da, *et al.* **Gestão da qualidade na administração pública: autoavaliação sobre a aplicação de práticas em órgãos do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária**. 2021.

SILVA. **ISO 9001:2008 – a gestão da qualidade em instituições de ensino Superior**. 2019.  
SILVA. Francisco Anderson Mariano da *et al.* **Avaliação do serviço (e-SUS - AB) na perspectiva dos gestores municipais de saúde da 7ª Região Paraibana**. 2020

SILVA, W. M. da, *et al.* **Gestão da qualidade na administração pública: autoavaliação sobre a aplicação de práticas em órgãos do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária**. 2021.

SILVA. **Impacto da certificação NP EN ISO 9001 no desempenho financeiro das empresas de Fabrico de Mobiliário.** 2023.

SIQUEIRA, *et al.* **Desafios e oportunidades para manutenção da iso 9001/2015 em uma empresa de mineração do vale do Jequitinhonha.** 2020.

SOUZA LMM, *et al.* **Metodologia de revisão integrativa da literatura em enfermagem.** *Revista Investigação em Enfermagem*, 2017; 2(21), 17- 26.

TANABE, C. H., & SOUZA, J. P. **Dificuldades na implantação de um sistema da qualidade baseado na norma 9001.** São Paulo, Bauru: XIII SIMPEP, 2006.

TONELI, W. Módulo gestão da qualidade. 2016. Disponível em:  
<<http://unesav.com.br/ckfinder/userfiles/files/2-APOSTILA%20GESTAO%20DA%20QUALIDADE%20-%20UNESAV.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2021.

VAN DEN BERGHE, W. **Aplicación de las normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación.** *Revista Europea de la Formación Profesional, CEDEFOP*, n 15, set./dez. 1998. Vaverka, Karen; Fenn, Stella. (2002). Background research: the review of literature. Collaborative Research Network. Disponível em  
<<http://kancrn.kckps.k12.ks.us/guide/literature.html>> Acesso em: 05 jul. 2017.

VICENTE, *et al.* **Certificação ISO 9001 e os seus impactes: estudo de caso.** 2021