

PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA ISO9001 EM HOSPITAL OFTALMOLÓGICO DA CIDADE DE SANTOS, SP

PROCESS OF IMPLEMENTATION OF ISO9001 SYSTEM IN AN OPHTHALMOLOGICAL HOSPITAL IN SANTOS (SP)

Kelly Feitosa Gonçalves da Silva

keelly.feitosa@gmail.com

Profa. Dra. Vanina Carrara Sigrist

vanina.sigrist01@fatec.sp.gov.br

Fatec Baixada Santista

RESUMO: Este artigo tem como objetivo analisar as etapas do processo de implantação da ferramenta de Certificação da Qualidade ISO 9001 em um hospital oftalmológico da cidade de Santos (SP), com o intuito de avaliar suas fases diversas, discutir melhorias organizacionais e pensar os eventuais ajustes de metodologia, para, enfim, poder concluir como foi a adequação da empresa à Gestão Sustentável da Qualidade. A pesquisa é de natureza aplicada, com abordagem qualitativa, revisão bibliográfica e estudo de caso, modulado sob a forma de visita *in loco* e entrevista com uma gestora responsável, através de questionário semiestruturado e técnica de análise de conteúdo. Os resultados indicam que a implementação do sistema ISO 9001 trouxe oportunidade para que o hospital mapeasse todos os seus processos e definisse as responsabilidades de cada colaborador dentro da organização. Os benefícios mais evidentes são produção de documentação atualizada sobre os serviços e processos internos, treinamento constante de pessoal, redução de custos, desperdícios e falhas, e aumento da satisfação dos clientes.

Palavras-chave: Certificação. Qualidade hospitalar. Gestão da Qualidade.

ABSTRACT: This article aims to analyze the steps of the implementation process of the ISO 9001 Quality Certification tool in an ophthalmological hospital in the city of Santos (SP), in order to evaluate its various phases, discuss organizational improvements and

think about possible adjustments of methodology, to finally be able to conclude how the company was adapted to Sustainable Quality Management. The research is of an applied nature, with qualitative approach, bibliographic review and case study, modulated in the form of an on-site visit and interview with a responsible manager, through a semi-structured questionnaire and content analysis technique. The results indicate that the implementation of the ISO 9001 system provided an opportunity for the hospital to map all its processes and define the responsibilities of each employee within the organization. The most obvious benefits are producing up-to-date documentation on internal services and processes, constant staff training, cost reduction, waste and failure, and increased customer satisfaction.

Keywords: Certification. Hospital quality. Quality management.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão da Qualidade consiste na adoção de determinadas práticas e ferramentas extremamente importantes para que qualquer organização possa observar continuamente os melhores padrões e ter condições de evoluir nesses referenciais,

minimizando a ocorrência de erros em suas atividades, preservando as competências adquiridas e adotando paradigmas para disseminar as melhores práticas em seu ambiente.

O termo *qualidade* aplicado ao ambiente organizacional é conceituado há décadas por diversos autores, sob várias perspectivas, o que denota falta de consenso e o caráter complexo da questão, porém faz também revelar certo denominador comum dentre as interpretações. Ainda nos anos 1970, Crosby (1979) afirmou que qualidade estava relacionada ao cumprimento de especificações. Alguns anos depois, Kano (1984) propôs uma definição mais voltada ao cliente e que se difundiu fortemente por países ocidentais, segundo a qual a qualidade se atrela ao atendimento ou à superação das expectativas dos consumidores. Já Juran (1988) referiu-se a ela como adequação a um uso. Batista (2014) e outros autores mais recentes defendem, na mesma linha de Kano, que o que importam são os atributos dos produtos e serviços disponibilizados por uma empresa para atingir um alto padrão.

Sabe-se que todas as empresas têm dificuldades para evitar erros em seus processos. A ferramenta ISO 9001 surgiu, nesse cenário, justamente para auxiliar grandes e pequenas empresas, públicas ou privadas, a se manterem ativas e com menores margens de erros e retrabalhos.

Este artigo tem como objetivo analisar as etapas do processo de implantação da ferramenta de Certificação da Qualidade ISO

9001 em um hospital oftalmológico da cidade de Santos (SP), com o intuito de avaliar suas fases diversas, discutir melhorias organizacionais e pensar os eventuais ajustes de metodologia, para, enfim, poder concluir como foi a adequação da empresa à Gestão Sustentável da Qualidade.

2 METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida é de natureza aplicada, pois, em consonância com a posição de Gil (2002, p. 17), “realizar a pesquisa pura, dissociada da pesquisa aplicada, é inadequado, tendo em vista que a ciência objetiva tanto o conhecimento em si mesmo quanto as contribuições práticas decorrentes desse conhecimento”. Assim, priorizou-se a observação e o estudo do tema da qualidade em serviços hospitalares com dados empíricos.

Ludke e André (1986, p. 17) destacam que o estudo de caso “é sempre bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenrolar do estudo. O caso pode ser similar a outros, mas é ao mesmo tempo distinto, pois tem um interesse próprio, singular”. A abordagem do estudo de caso aqui apresentado é qualitativa, pois prioriza a análise interpretativa mais detida e aprofundada de um processo em específico, observado direta e internamente, já que a pesquisadora atua na microempresa hospitalar escolhida, e de um depoimento em particular.

Assim, após revisão bibliográfica (durante a qual, conforme especifica Severino (2007, p.122), recolhem-se “dados de

categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados”, referentes especialmente à ferramenta ISO 9001 neste caso), foi aplicado um questionário semiestruturado com treze perguntas, através de meio digital, para viabilizar a documentação das respostas da Gestora Administrativa do hospital, diretamente envolvida na implementação.

Tal depoimento foi obtido no dia 28 de maio de 2018, cedido por uma profissional com graduação em Secretariado Executivo Bilíngue e MBA em Gestão de Recursos Humanos, que trabalha há 11 anos e meio na empresa.

Trata-se de um Hospital Oftalmológico situado na cidade de Santos, no estado de São Paulo, com a missão de aprimoramento constante no atendimento humanizado (desde 1936). Segundo o histórico divulgado publicamente em seu *site* oficial, a instituição busca prestar serviços de excelência em saúde ocular; adquirir e fornecer aperfeiçoamento médico e tecnológico; garantir o atendimento aos requisitos legais e a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade. Fundada por um médico que inicialmente exercia medicina geral, mas considerava a visão como o sentido humano mais fascinante, a clínica ainda pequena teve suas instalações ampliadas com a ajuda do filho, também oftalmologista, que conquistou notoriedade nacional e internacional ao realizar o primeiro transplante de córnea da Baixada Santista.

Esse histórico foi também acrescido de informações que circulam internamente pela

gestora participante, segundo a qual atualmente o hospital possui cerca de 70 funcionários, entre estagiários e efetivos, dentre os quais 50 participaram diretamente da implementação aqui descrita.

A técnica utilizada sobre o material cedido foi de análise de conteúdo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A norma conhecida como ISO 9001, de responsabilidade da *International Organization for Standardization*, é parte de um conjunto de outras normas referentes à qualidade, podendo ser aplicada em empresas de qualquer setor. Consiste num *Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)* com sete princípios de estruturação e comportamento organizacional.

De acordo com Arruda (2017), são eles:

1. Foco no cliente – a empresa deve trabalhar para atendê-lo de forma satisfatória, prevendo suas necessidades futuras para fidelizá-lo;

2. Liderança – a organização deve possuir uma equipe de liderança que tenha solidez e esteja a par dos avanços do mercado, bem como motive seus liderados para que executem os processos com eficácia;

3. Engajamento – cada colaborador precisa se envolver com os problemas da empresa e buscar solucioná-los;

4. Abordagem de processo e abordagem sistêmica de gestão – a primeira se baseia no estudo das entradas e

das saídas da empresa, tornando assim mais fácil identificar os desvios que afetam seus resultados e quais metas devem ser alcançadas, enquanto a segunda permite entender a relação entre todos esses processos;

5. Melhorias – a busca pela melhoria constante é um dos lemas da gestão de qualidade;

6. Tomada de decisão baseada em evidência – as empresas devem usar os indicadores de desempenho, as auditorias e as análises feitas através do SGQ para tomarem decisões que auxiliarão na melhoria dos serviços e produtos;

7. Gestão de relacionamento com os fornecedores – traz benefícios mútuos, pois a relação de parceria permite o estabelecimento de melhores prazos e preços.

O uso de indicadores é uma das formas de se medir e avaliar a qualidade de produtos, processos e clientes. No entanto, requer estruturação que envolve forma de coleta, processamento e análise, mão-de-obra e posterior utilização dos resultados (OHASHI; MELHADO, 2004).

Wealleans (2016) alerta para o fato de que, em muitas auditorias de qualidade nas empresas, deixam-se de fora da avaliação alguns setores específicos, como o de marketing, de vendas ou mesmo de tecnologia de informação, o que, segundo ele, representaria uma visão estreita desses setores e seus impactos. Faz a ressalva de que justamente a ferramenta ISO 9001, em sua versão mais recente, viria para fortalecer

alguns elementos ligados ao marketing, por trabalharem propriamente com as expectativas dos consumidores, mas, ainda assim, a grande parte das atividades de marketing ficaria excluída da gestão da qualidade.

Kutucuoglu *et al.* (2001) sugerem algumas perguntas que devem ser respondidas para que se possa desenvolver um sistema de medição de desempenho eficaz.

- Por que se medir? (propósito)
- O que deve ser medido? (fatores importantes)
- Como deve ser medido? (métodos)
- Quando deve ser medido? (duração e cronograma)
- Quem deve medir? (responsável pelo processo x agente externo)
- Como o resultado deve ser usado? (processo de avaliação e melhoria)

Essas questões auxiliam no planejamento da busca por uma certificação na empresa, a programar etapas até a obtenção dos resultados finais. Que, vale ressaltar, trazem benefícios que contribuem para seu bom funcionamento, com possibilidade de fortalecimento de sua imagem, de acordo com seus colaboradores, fornecedores e clientes. Sabe-se, através de vários estudos e certificações já atribuídas, que a implementação de uma ferramenta de qualidade traz benefícios também para os funcionários, mais focados e comprometidos com a empresa.

“Organizações usam ISO9001 para demonstrar sua competência e, com essa

postura, oferecem a seus clientes a confiança de que irão satisfazer suas necessidades e expectativas e estão comprometidos com a melhoria contínua”, contextualiza Hoyle (2018, p.4).

De acordo com consultores especializados na preparação rumo a certificações de qualidade, como do Grupo Verde Ghaia (2017), outras vantagens são satisfação do cliente, conquista de novos negócios e da imagem perante o mercado, melhora na organização interna e externa, redução do desperdício e maior controle do negócio pela direção e por acionistas.

Especialmente na área da saúde, é possível afirmar que

Atualmente, as instituições hospitalares são sistemas abertos que sofrem a ação do meio, sendo influenciadas pela evolução e mudanças em todos os campos sociais, tornando-se um espaço multidisciplinar de interação com a sociedade (BONATO, 2011, p.320)

Hospitais, assim como clínicas, consultórios, laboratórios, são espaços produtivos complexos, onde diversos atores sociais interagem para promover serviços (de qualidade) num setor de prestação extremamente desafiador.

A Acreditação Hospitalar configura-se como uma metodologia desenvolvida para apreciar a qualidade da assistência oferecida em todos os serviços de um hospital. Tem como base a avaliação dos padrões de referência desejáveis, construídos por peritos da área e previamente divulgados, e nos indicadores ou instrumento que o avaliador emprega para constatar os padrões que estão sendo

analisados. A solicitação da Acreditação pela instituição é um ato voluntário, periódico, espontâneo, reservado e sigiloso (...) (MANZO; BRITO; CORRÊA, 2012, p.390)

Vê-se que no setor hospitalar é possível buscar ainda outras ferramentas com foco na qualidade, além da certificação ISO, que têm em comum o estabelecimento de indicadores precisos de avaliação e o propósito da melhoria contínua. A Acreditação Hospitalar no Brasil é coordenada pela Organização Nacional de Acreditação (ONA) e classifica as instituições em três níveis, conforme instruções do Manual Brasileiro.

De modo relativamente análogo ao desta pesquisa, os autores referenciados realizaram estudo de caso sobre os impactos da Acreditação no cotidiano dos profissionais da saúde num hospital particular de Belo Horizonte (MG). Outros estudos também seguem essa proposta de discussão da relevância da qualidade em ambiente hospitalar, como Alástico e Toledo (2013, p.815), que propõem “um roteiro orientativo de adequação da gestão hospitalar aos requisitos de Acreditação, visando apoiar os gestores hospitalares na implantação desses requisitos”, fundamentando-se em pesquisa exploratória em três hospitais acreditados e em pesquisa-ação num hospital público de pequeno porte.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O processo para o alcance da Certificação ISO 9001 no hospital investigado iniciou-se no ano de 2008, quando a empresa passou por mudanças em seus processos

visando um bom funcionamento, inclusive de sua equipe. De acordo com as informações preliminares cedidas pela Gestora, referentes ao período pré-certificação, o hospital não possuía processos definidos, ou seja, não havia programações e planejamento das atividades que se sucederiam na rotina da organização. Outros problemas também eram encontrados lá, segundo ela, tais como: falta de aproveitamento do tempo trabalhado e dos recursos humanos, e ocorrências pontuais em relação à higiene e limpeza do local.

Depois da observação de sucessivas falhas em seus processos, a empresa buscou por uma ferramenta que a auxiliasse na correção dos erros e que possibilitasse o sucesso profissional de seus colaboradores. Foi selecionada, então, a ferramenta ISO 9001, sendo que o hospital não possuía nem possui outras certificações.

Para a implantação desse sistema, foi investido, segundo a Gestora, um montante de aproximadamente R\$ 20.000,00, junto a visitas dos auditores para analisarem as condições dos departamentos da empresa. A Organização de Acreditação contratada foi a *QMS Certification Services*.

Tratando-se de Gestão da Qualidade com enfoque no Sistema ISO 9001, o tempo total para a implantação da norma foi de um ano, e a partir de sua adesão os resultados começaram a aparecer dentro do período previsto. No início, funcionários e colaboradores passaram por treinamento interno e treinamento de consultoria, para se adequarem às normas e aos padrões do hospital. Alguns colaboradores realizaram

cursos específicos para corrigirem pequenos erros no atendimento ao paciente. Foi requisitado, nessa etapa, que todos lessem os documentos com as informações da ISO, a fim de que tomassem conhecimento de como as atividades seguiriam adiante com as mudanças.

Algumas dificuldades foram encontradas durante esse processo, seguindo o relato da Gestora: os custos da implantação, pois o investimento era alto; a elaboração da documentação, pois houve a necessidade de criação de diversos documentos que pudessem ficar à disposição de todos que tivessem acesso aos computadores e ao sistema de informação do hospital, sendo esses documentos extensos e que demandaram investimento de tempo, dadas as informações necessárias a serem organizadas.

Após o desenvolvimento interno por parte dos colaboradores, foi apreciado seu engajamento para formalizarem as atividades e corrigirem os erros que encontravam. Durante esse processo, houve também elaboração de toda documentação inerente à norma, conforme o órgão acreditador solicitava, após a vistoria realizada no local. A Gestora afirmou que vários desafios surgiram nessa adequação, mas que puderam ser aos poucos contornados pelo envolvimento de todos os profissionais participantes.

Quando questionada sobre as melhorias que acredita terem sido conquistadas pela equipe do hospital quando finalmente da obtenção da certificação desejada, a Gestora

sistematizou nos seguintes critérios sua visão dos benefícios:

- **Redução dos desperdícios:** o hospital buscou reduzir tudo o que sobejava em suas atividades, como reutilizar folhas de papéis como rascunhos, economizar energia em salas que não estavam sendo ocupadas, entre outros custos;
- **Aumento da Produtividade:** os colaboradores se sentiram motivados a aprender novas normas e aplicá-las em suas rotinas, a fim de conseguir observar de fato as mudanças antes apenas planejadas;
- **Aumento da satisfação dos clientes:** pesquisas de satisfação dos clientes/pacientes são realizadas periodicamente para saber como está funcionando o atendimento nas recepções de consultas, de exames, de agendamento, bem como o atendimento dos próprios médicos. Quando observada a necessidade de se corrigir falhas, reuniões são feitas para que sejam cogitadas possíveis soluções. Essa funcionalidade permite a motivação e o engajamento dos colaboradores em busca de mais qualidade;
- **Diminuição dos gastos com quebra de equipamentos:** houve reformulação dos ensinamentos para que enfermeiras e médicos utilizassem os equipamentos com propriedade, para diminuir o custo com quebras e avarias;

- **Maior disseminação do conceito de qualidade:** os doutores e colaboradores entenderam o que é Gestão da Qualidade e seus benefícios;
- **Racionalização, padronização, controle e aperfeiçoamento dos processos internos:** todos os serviços que o hospital oferece aos pacientes são atualmente aplicados com mais seriedade e profissionalismo;
- **Produção de documentação fundamentada e atualizada e maior acesso às informações:** em toda a rede de computadores internos há documentos e manuais de fácil acesso a todos os profissionais do hospital, desde os médicos até os estagiários, que auxiliam no procedimento de todas as atividades;
- **Desenvolvimento de sistemáticas de uso de equipamentos e treinamento de recursos humanos:** treinamentos foram realizados no hospital, como, por exemplo, como proceder em caso de incêndio, como localizar os fluxos de saída do ambiente, visando à segurança e proteção de todos os envolvidos;
- **Expressiva diminuição da incidência de erros e aumento da eficiência técnica:** o aumento expressivo na correção dos erros foi bem significativo para a empresa;
- **Contínua melhoria do desempenho, com a realização de ações**

preventivas e corretivas: programações e cronogramas são elaborados pela diretoria do hospital para auxiliar seus funcionários, alertando sempre que alguma possível falha possa surgir;

•**Avaliações periódicas de todo o sistema, com auditorias internas e externas e reuniões de análise crítica:** tais reuniões periódicas visam à solução de erros, obtenção de melhorias, escuta de opiniões. A empresa também recebe profissionais externos qualificados na área de auditoria;

•**Facilidade de adaptação aos padrões de qualidade preconizados por outros organismos de credenciamento internacionais:** por fomentar parcerias com empresas certificadoras internacionais, a administração do hospital aplica suas ideias e sugestões nas melhorias internas;

•**Calibração de modo rastreável de todos os equipamentos oftalmológicos, garantindo um resultado fiel do exame realizado no hospital:** todos os equipamentos adquiridos para a realização dos exames oftalmológicos são de tecnologia avançada, o que possibilita maior confiança dos pacientes em realizar tais exames no hospital;

•**Maior reconhecimento público nacional e internacional:** a empresa sente ter grande influência na cidade

de Santos, e em toda a região da Baixada Santista, por oferecer confiabilidade aos seus pacientes em todos os seus procedimentos, o que gera maior reconhecimento público nacional e internacional.

Entende-se, então, pela análise do depoimento concedido pela Gestora e pela observação direta das etapas finais do processo pela própria autora desta pesquisa, que a implementação do sistema ISO 9001 trouxe oportunidade para que o hospital mapeasse todos os seus processos e definisse as responsabilidades de cada colaborador dentro da organização.

Maekawa, Carvalho e Oliveira (2013), com base em referências específicas da área de SGQ, dividem os benefícios da certificação em gerenciais e de eficiência. Nota-se, pelos resultados, que ambos foram alcançados no hospital, tanto aqueles referentes aos custos e ao manuseio de equipamentos, por exemplo, quanto aqueles relacionados ao ambiente de trabalho e à organização e divulgação da documentação interna.

A ferramenta ISO 9001 é muito importante para que as empresas se mantenham ativas e bem-sucedidas, sanando suas falhas e atingindo os ativos da Gestão da Qualidade. Uma parcela considerável das organizações atualmente já faz uso dessa ferramenta, pois sabem dos benefícios que alcançarão ao se tornarem uma Organização Certificada de acordo com a Qualidade Empresarial.

Os dados coletados por meio do questionário enviado à Gestora administrativa

do hospital investigado permitiram concluir que a empresa se beneficiou fortemente com a certificação, pois ganhou muito em suas funcionalidades. Por esse motivo, é possível afirmar que a qualidade deveria merecer mais atenção dos gestores responsáveis dentro das organizações, por garantir que seus processos se cumpram mediante ordens e recomendações, seguindo padrões estabelecidos da melhor maneira possível.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve a finalidade de entender como a Gestão da Qualidade influencia as organizações, e os benefícios que ela proporciona. Dentre várias ferramentas possíveis, a escolhida para ser instrumento de estudo é o Sistema ISO 9001, que abrange a Gestão da Qualidade, buscando assim refletir sobre a importância da existência e da manutenção dessa ferramenta tão importante ao desenvolvimento das organizações e dos profissionais envolvidos. Para alcançar a certificação, porém, é preciso analisar as empresas certificadoras existentes, e observar os métodos utilizados por elas, se são da confiança dos gestores para que não ocorram prejuízos às suas empresas. Todo o processo leva tempo até alcançar as metas e os objetivos desejados, sendo preciso investir para depois obter resultados concretos e positivos. Nesse sentido, uma perspectiva futura desta pesquisa seria investigar a instituição de modo mais longitudinal e com uma análise de campo maior em relação a toda a equipe de colaboradores.

REFERÊNCIAS

- ALÁSTICO, G. P., TOLEDO. J. C. 2013. **Acreditação Hospitalar: Proposição de roteiro para implantação.** Universidade Federal de São Carlos – UFSCar. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/2013nahead/aop_gp128412.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2018.
- ARRUDA, L. G. E-BOOK ISO 9001. **Perguntas sobre a ISO 9001.** 2017. Disponível em: <<https://www.consultoriaiso.org/15-perguntas-e-respostas-imperdiveis-sobre-a-iso-9001/>>. Acesso em: 12 abr. 2018.
- BATISTA, F. M. 2014. Gestão De Processos - O Que É Mesmo Qualidade? **Blog da Qualidade.** Disponível em: <<http://www.blogdaqualidade.com.br/o-que-e-qualidade/>>. Acesso em: 09 abr. 2018.
- BONATO, V. L. Gestão de qualidade em saúde: melhorando assistência ao cliente. **O Mundo da Saúde**, São Paulo, 2011, 35(5), p. 319-331. Disponível em: <http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/artigos/gestao_qualidade_saude_melhorando_assistencia_cliente.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2018.
- CROSBY, P. **Quality is free.** New York: Mentor/New American Library, 1979.
- GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.
- HOYLE, D. **ISO 9000. Quality Systems Handbook.** Updated for the ISO9001: 2015 standard. London and New York: Routledge, 2018.
- JURAN, J. **Juran on planning for quality.** New York: The Free Press, 1988
- KANO, N. *et al.* Attractive quality and must-be quality. **Hinshitsu**, v.14, n.2, p.147-56, 1984.
- KUTUCUOGLU, K. Y.; HAMALI, J.; IRANI, Z.; SHARP, J. M. A framework for managing maintenance using performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 1/2, pp.173-

195, 2001. Disponível em:
<https://doi.org/10.1108/01443570110358521>
. Acesso em: 15 mai. 2018.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. de.
Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.

MAEKAWA, R.; CARVALHO, M. M.; OLIVEIRA, O. J. **Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades.** Universidade Estadual Paulista – UNESP, Universidade de São Paulo – USP. 2013. Disponível em:
<http://www.scielo.br/pdf/gp/2013nahead/aop_gp0334_ao.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2018.

MANZO, B. F.; BRITO, M. J. M.; CORRÊA, A. R. Implicações do processo de Acreditação Hospitalar no cotidiano de profissionais de saúde. **Revista da Escola de Enfermagem – USP.** 2012. Disponível em:
<<https://www.revistas.usp.br/reeusp/article/view/40960/44473>>. Acesso em: 09 abr. 2018.

OHASHI, E. A. E; MELHADO. S. B. A Importância dos Indicadores de Desempenho nas Empresas Construtoras e Incorporadoras com Certificação ISO 9001:2000. **X Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído.** 18-21 julho 2004. Disponível em:
<ftp://ip20017719.eng.ufjf.br/Public/AnaisEventosCientificos/ENTAC_2004/trabalhos/PAP0102d.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2018.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Cortez, 2007.

VERDE GHAIA. Blog VG – Artigos mais lidos 2017. Disponível em:
<https://www.verdeghaia.com.br/blog/>. Acesso em: 22 mai. 2018.

WEALLEANS, D. **The Quality Audit for ISO 9001: 2000.** London and New York: Routledge, 2016.