

# AS CERTIFICAÇÕES ISO 9001 E SUA RELAÇÃO COM A INSISTÊNCIA NA LÓGICA BUROCRÁTICA

*The iso 9001 and its relation to the insistence on bureaucratic logic*

Taisa Dias<sup>1</sup>  
Simone Sehnem<sup>2</sup>  
Genéia Lucas dos Santos<sup>3</sup>  
Vilmar José Zaccaron<sup>4</sup>

Recebido em: 15 ago. 2015  
Aceito em: 15 nov. 2015

**Resumo:** Este artigo possui como propósito refletir sobre a relação do fenômeno das certificações ISO 9001 com o fortalecimento da burocracia na perspectiva weberiana. Para atender a isso, foram estabelecidos três objetivos específicos, a saber: (a) conhecer o contexto em que surge e evolui a Gestão da Qualidade e o processo de certificação representado na ISO 9001; (b) analisar a evolução das certificações ISO 9001 ocorridas no período de 2002 a 2010 em diferentes regiões do mundo; (c) discutir a relação da evolução das certificações ISO 9001 com a manutenção da hegemonia da lógica burocrática. A natureza da pesquisa foi qualitativa, fazendo uso de pesquisa descritiva e bibliográfica. Constatou-se que a emissão de certificados de conformidade norma ISO 9001 cresceu significativamente em diferentes regiões do mundo, com destaque para países como China, Rússia, Itália e Brasil, reforçando a lógica burocrática como forma de racionalizar processos, com base na justificativa de melhoria de resultados. No que se refere à análise dos indicadores de certificações à luz dos princípios burocráticos na perspectiva weberiana, conclui-se que o processo de certificações é crescentemente buscado pelas organizações, denotando a insistência na lógica burocrática ainda como meio de melhorar seus resultados.

**Palavras-Chave:** Teoria das Organizações. Burocracia. Certificações ISO. ISO 9001.

**Abstract:** This article has the purpose to reflect on the relationship of the phenomenon of ISO 9001 certifications with the strengthening of the bureaucracy in the Weberian perspective. To answer this, three specific objectives were established, namely: (a) knowing the context in which Quality Management and the certification process

---

<sup>1</sup> Doutora. Docente do Departamento de Ciências da Administração (CAD) da UFSC, membro da International Research Society for Public Management (IRSPM) e líder do Observatório de Governança Pública (CNPq). É coordenadora de pesquisa apoiada pela FAPESC. E-mail: [taisadias.adm@gmail.com](mailto:taisadias.adm@gmail.com).

<sup>2</sup> Doutora. Membro do Academy of International Business (AIB). Docente na Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC. E-mail: [simone.sehnem@unoesc.edu.br](mailto:simone.sehnem@unoesc.edu.br).

<sup>3</sup> Mestre. Coordenadora do núcleo de psicologia. Docente da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP. E-mail: [geneia@uniarp.edu.br](mailto:geneia@uniarp.edu.br).

<sup>4</sup> Mestre. Coordenador do curso de administração. Docente na Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe – UNIARP. E-mail: [adm@uniarp.edu.br](mailto:adm@uniarp.edu.br).

represented in ISO 9001 appear and evolve; ( b ) analyzing the evolution of ISO 9001 occurred in period from 2002 to 2010 in different regions of the world; ( c ) discussing the relationship of the certification evolution of ISO 9001 with the maintenance of the bureaucratic logic hegemony. The nature of the research was qualitative, using descriptive and bibliographic research. It was found that the issuance of conformity certificates of ISO 9001 grew significantly in different regions of the world, especially in countries like China, Russia, Italy and Brazil, reinforcing the bureaucratic logic as a way to streamline processes, based on the justification of improvement of results. Regarding the analysis of certification indicators in the light of bureaucratic principles on Weberian perspective, it is concluded that the process of certification is increasingly pursued by organizations, denoting insistence on bureaucratic logic as a means to further improve their results.

**Keywords:** Theory of Organizations. Bureaucracy. ISO Certifications. ISO 9001.

## INTRODUÇÃO

O aumento significativo da competitividade em todos os setores da economia mundial e as constantes modificações do mercado consumidor passaram a exigir desde o final do século XX, um elevado nível de adaptação por parte das organizações para se adequarem a essa realidade. De acordo com Mello *et al.* (2009, p. 11), “as organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, a seus requisitos e procurem exceder suas expectativas”.

Espera-se das empresas cada vez mais aprimoramento na qualidade dos processos e dos produtos, intensificando-se, assim, a busca pela melhoria contínua envolvendo como ferramentas, soluções tecnológicas, formas de medir a eficiência e eficácia. Ao longo do tempo a expressão "garantia da qualidade" foi sendo substituída por "gestão da qualidade". O que antes era algo diferenciador agora foi incorporado no dia-a-dia das empresas, criando-se algo que pode ser considerado uma cultura de certificações. A implantação de Sistemas de Gestão de Qualidade espalhou-se rapidamente nas organizações, difundindo a padronização como forma de garantia da qualidade e da satisfação dos clientes.

Esse contexto se reflete em várias dimensões, mas destacadamente no aumento da procura por certificações da *International Organization for Standardization (ISO)*, que são aplicações consistentes de boas práticas na gestão empresarial. No Brasil, as normas *ISO* são reguladas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Cada norma especifica um propósito e se apresenta em forma de seções, cláusulas e requisitos, ditando o que deve ser feito para receber a concessão de um certificado, que quando focados nos objetivos específicos das organizações oportunizam mais competitividade e garantia da qualidade. Anualmente a ISO publica uma pesquisa que é referência entre os pesquisadores do tema - *The ISO Survey* – e a sua publicação demonstra a evolução e as tendências do mundo no que se refere a certificações e gestão da qualidade.

Frente a isso e considerando que cada vez mais as organizações de cunho econômico, em função de melhorar o controle das atividades, promover o crescimento, a sobrevivência ou a vantagem competitiva diante dos concorrentes, acabam por promover o fortalecimento da sua estrutura organizacional, se percebe que o processo de certificação tem cada vez mais se firmado nessas organizações. Mas, o que não se costuma questionar é o fato de que isso, por outro lado, também pode ser entendido como o fortalecimento dos princípios burocráticos nessas organizações. Os críticos da abordagem weberiana para burocracia debatem no sentido de evidenciar os efeitos negativos dos princípios burocráticos adotados de forma hegemônica por diferentes tipos de organizações.

Assim, o objetivo geral que guiou este trabalho foi refletir sobre a relação do fenômeno das certificações *ISO 9001* com o fortalecimento da burocracia na perspectiva weberiana. Para atender a isso, foram estabelecidos três objetivos específicos, a saber: (a) conhecer o contexto em que surge e evolui a Gestão da Qualidade e o processo de certificação representado na *ISO 9001*; (b) analisar a evolução das certificações *ISO 9001* ocorridas no período de 2002 a 2010 em diferentes regiões do mundo; (c) discutir a relação da evolução das certificações *ISO 9001* com a manutenção da hegemonia da lógica burocrática.

Além desta seção de caráter introdutório, este artigo possui mais quatro seções: a seção dois que trata do referencial teórico sobre Gestão da Qualidade, certificações e princípios burocráticos de base weberiana; a seção três que descreve as características e os procedimentos metodológicos empregados no trabalho; a quarta seção que apresenta os dados e sua análise; e a quinta seção que faz algumas considerações finais.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção se discorre sobre a fundamentação teórica que vai sustentar a análise dos resultados, tratando do histórico e dos principais conceitos que envolvem a Gestão da Qualidade e a caracterização da norma *ISO 9001*, encerrando-se esta, com a retomada dos princípios da burocracia na perspectiva de Max Weber.

### O FENÔMENO DA GESTÃO DA QUALIDADE

Atualmente, vive-se em um cenário da busca pela qualidade nas empresas, tendo ela não apenas como fator de competitividade, mas também de sobrevivência. Neste sentido “a qualidade passou por uma grande evolução, em especial a partir da Revolução Industrial, com o desenvolvimento das ferramentas de trabalho e dos sistemas de unidades de medidas” (BARÇANTE, 1998, p.2).

A era da Gestão da Qualidade, segundo Barçante (1998), surgiu a partir dos esforços

para a recuperação de mercado, enviados por grandes empresas americanas, para superar os produtos japoneses de alta qualidade no final de década de 1970. Esta era estaria, segundo o autor, em curso até hoje. Seu enfoque valoriza os clientes e a sua satisfação como fator de preservação e ampliação da participação no mercado e é nela que a administração estratégica reconhece o impacto da qualidade no sucesso competitivo da empresa, integrando-a na gestão do negócio. O quadro 1 sumariza a evolução dos conceitos.

**Quadro 1** – Evolução dos conceitos inerentes à Gestão da Qualidade

Período	Forma de controle	Característica do controle
Pré-Revolução Industrial	Artesão	Acompanhamento de todas as etapas
Pós-Revolução Industrial	Inspeção	Reativa
1920-30	Controle estatístico do processo	Corretiva
1950-60	Garantia da qualidade	Preventiva
1980	Gestão da qualidade	Preditiva

**Fonte:** adaptado de Peretti e Araújo (2010).

A literatura aponta uma variedade de conceitos e definições acerca da qualidade. Alguns estudiosos e seus conceitos merecem ser destacados por terem se tornado, de certa forma, clássicos a respeito do tema. Conforme demonstra Sartorelli (2003), Juran define que “a qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto, ou seja, adequação ao uso”; Feigenbaum (1994, p.17) diz que a composição de todas as características do produto ou serviço (marketing, engenharia, produção e manutenção) através das quais o produto ou serviço em uso irá de encontro com as expectativas do consumidor; Deming (1988) destaca que “aos olhos dos clientes, quanto melhores as características do produto, mais alta a sua qualidade [...]. Aos olhos dos clientes, quanto menos deficiências, melhor a qualidade”.

Depois destes, é possível discutir ainda a partir de autores mais contemporâneos. Barçante (1998, p.2) afirma que a “qualidade existe desde que o mundo é mundo, ao longo da história o homem sempre procurou o que mais se adequasse as suas necessidades”. Já para Maximiano (2000, p. 78) a “qualidade é um conjunto total das características de marketing, engenharia, fabricação e manutenção do produto ou serviço que satisfazem às expectativas do cliente”. A definição de ‘qualidade’, a partir de Paladini (1997), apresenta -se sob dois aspectos: a) a definição proposta para a qualidade não deve contrariar a noção intuitiva que se tem sobre ela; e b) como o termo já faz parte do cotidiano das pessoas, não podemos delimitar seu significado com precisão.

A norma ISO 9000 (2006, p.8) conceitua a qualidade como sendo “o grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos”. Assim, qualidade é “[...]”

conformidade com especificações, e não elegância” (CROSBY apud BARÇANTE, 1998, p. 39). Já Arantes (1998, p.25) afirma que “para que a organização atinja a repetitividade dos resultados dos processos, deve-se realizar uma ação preventiva nas causas, e essa ação efetiva-se através da padronização, que é o meio que dará a estabilidade desejada ao processo”. Ainda este autor ressalta que “controlar um processo é induzi-lo na direção da satisfação do cliente (dos seus desejos) através da sua análise, da sua padronização e da verificação permanente das causas que o constituem” (ARANTES, 1998, p.21). Podem ser padronizados os materiais, componentes, produtos e equipamentos que são tangíveis, assim como também os conceitos, responsabilidades e autoridade, procedimentos, métodos, técnicas e sistemas intangíveis (UMEDA, 1995). A padronização, conforme explica, busca reduzir a variabilidade de processos sem prejudicar as tarefas, definindo as melhores práticas:

Como os processos variam em função das variações das causas que o constituem, quanto menos variações elas tiverem, melhor. E é aí que entra a função de padronização, ou seja, quanto melhor forem os padrões definidos, quanto melhor forem os treinamentos das pessoas no domínio deste padrão e quanto mais eficiente forem as verificações (ARANTES, 1998, p.23).

De acordo com Mello et al. (2009, p. 11), “as organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, a seus requisitos e procurem exceder suas expectativas”. “Os clientes e suas necessidades são as únicas razões para os negócios existirem” (BROCKA, B.; BROCKA, M., 1994, p. 11). Assim sendo, cabe citar Mello et al (2009, p. 11) quando estes afirmam que “um princípio de gestão da qualidade é uma crença ou regra fundamental e abrangente para conduzir e operar uma organização, visando melhorar continuamente a longo prazo”.

Portanto, manter o foco no cliente e saber conceituar termos como satisfação, durabilidade, uso, e de forma clara, saber identificar o cliente do produto é essencial para a manutenção da competitividade da empresa (MARTINS; LAUGENI, 2006). Baseados nisso, a implementação total dos requisitos pode ser influenciada por diversos fatores como: (a) ambiente organizacional; (b) necessidades organizacionais; (c) objetivos particulares; (f) porte e estrutura; (d) os produtos fornecidos e (e) os processos utilizados. Dessa forma, as organizações que desejam adotar um sistema de gestão da qualidade devem fazer a partir de uma decisão estratégica da organização.

Para uma organização ser eficaz, há necessidade de determinar e gerenciar suas atividades de forma sistêmica. “Um ambiente eficaz de gestão, faz-se necessário incorporar um sistema de medidas que assegure o alinhamento das atividades com o objetivo maior da organização” (PACE; BASSO; SILVA, 2003, p.39). Zacharias (2001, p.25) afirma que:

Para ser realmente eficiente, qualquer organização, grande ou pequena, precisa sistematizar as maneiras de conduzir suas atividades. A ISO 9000 providencia para as empresas um modelo para implantar esse tipo de sistema, com regras elaboradas por especialistas do mundo inteiro, tomando por base outros modelos

comprovadamente satisfatórios.

A norma ISO 9000 define sistema como um conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos. Complementa dizendo que:

Um sistema de gestão é para estabelecer política e objetivos, e para atingir estes objetivos [...] pode incluir diferentes sistemas de gestão, tais como sistema de gestão da qualidade, um sistema de gestão financeira ou um sistema de gestão ambiental [...] para dirigir e controlar uma organização [...] (ABNT NBR ISO 9000, 2006, p.9).

A norma ISO 9001, especificamente, propõe os requisitos para um sistema de gestão da qualidade quando uma organização (i) necessita demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam de forma consistente aos requisitos do cliente e requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis; e (ii) pretende aumentar a satisfação do cliente por meio da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria contínua do sistema, e assegurar a conformidade com os requisitos do cliente e os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis.

Nos seus requisitos gerais, a referida norma orienta a organização a estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade, melhorando continuamente a sua eficácia de acordo com os requisitos da norma. Para tanto, conforme define a norma, uma organização deve:

- a) determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a organização,
- b) determinar a sequência e interação desses processos, assegurar que a operação e o controle desses processos sejam eficazes,
- d) assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos,
- e) monitorar, medir onde aplicável e analisar esses processos, e dos planejados e a melhoria contínua desses processos. Esses processos devem ser gerenciados pela organização de acordo com os requisitos desta Norma (ABNT NBR ISO 9001, 2008, P. 2).

Foi a partir da revisão da norma feita em 2000 que a ABNT NBR ISO 9001 passou a incorporar oito princípios de qualidade, bem como a abordagem por processo.

Quadro 2 – Princípios da Gestão da Qualidade

#### PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE

Foco no Cliente

Liderança

Envolvimento das Pessoas

Abordagem de Processos

Abordagem Sistêmica para a Gestão

Melhoria Contínua

---

Abordagem factual para tomada de decisão

---

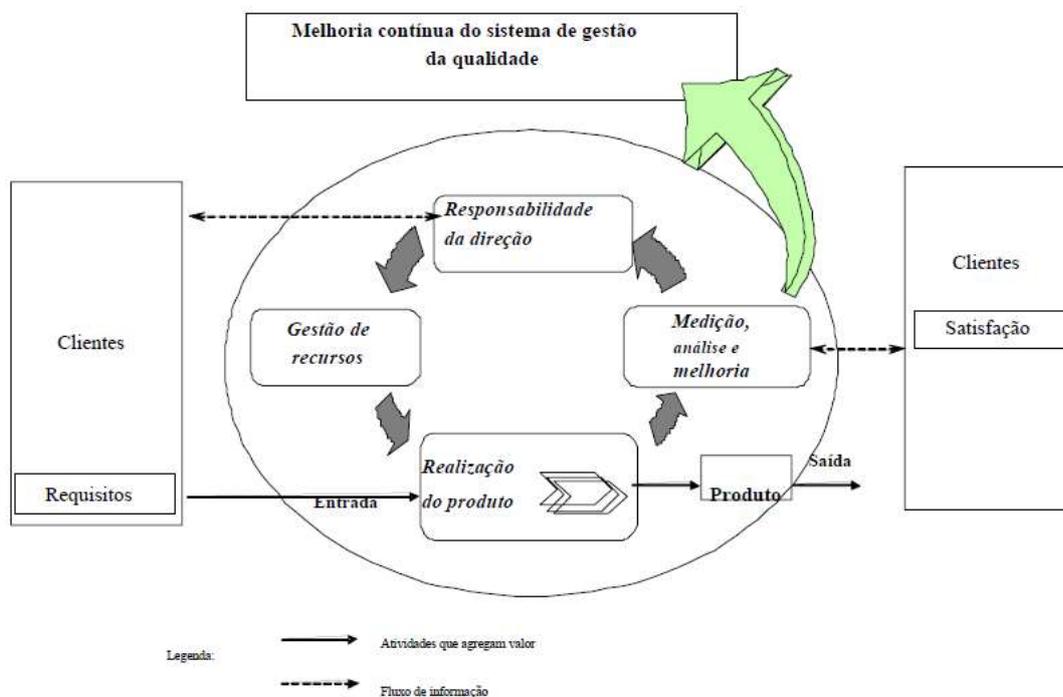
Benefícios Mútuos nas Relações com os Fornecedores

---

**Fonte:** Adaptado ABNT NBR ISO 9001:2008 (2014).

Assim, a norma certificável ISO 9001 se utiliza de um sistema de gestão da qualidade baseado em uma abordagem de processo e de uma metodologia conhecida como PDCA, (figura 1). “Ilustra as ligações dos processos [...], esta ilustração mostra que os clientes desempenham um papel significativo na definição dos requisitos como entradas. O monitoramento da satisfação do cliente requer a avaliação de informações relativas à percepção do cliente sobre se a organização atendeu aos requisitos do cliente” (ABNT NBR ISO 9001(2008, p. 7).

**Figura 1** – Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo



**Fonte:** ABNT NBR ISO 9001 (2008, p. 7).

Abrangendo várias áreas, tais como tecnologia da informação, sistemas de controles gerenciais, manuais de gestão, protocolos de qualidade, normas, regras, hierarquias, assim como técnicas de gestão colaborativas e participativas, a norma ISO 9001 “permanece firmemente estabelecida como o padrão mundialmente implementado para prestação de garantias sobre a capacidade de satisfazer requisitos de qualidade e aumentar a satisfação de clientes na relação cliente-fornecedor” (ANDRADE, 2012, p. 46).

## OS PRINCÍPIOS BUROCRÁTICOS NA PERSPECTIVA WEBERIANA

A produção de Karl Emil Maximilian Weber, academicamente conhecido como Max

Weber, abrange as mais diferentes áreas do conhecimento. Sua obra aborda assuntos tão variados que vão desde a economia, o direito, a religião, a política e a música. Incluindo aí a ciência, Max Weber discutiu as bases epistemológicas e metodológicas das ciências humanas, permitindo-lhes novos instrumentos para compreensão de seus fundamentos teóricos. Buscando entender o mundo moderno, entendia que o racionalismo ocidental - que reveste as instituições como o mercado capitalista e também o aparelho estatal - é resultado de um processo que, por um lado, aumenta a produtividade e a eficiência, mas por outro, carrega a possibilidade da perda da liberdade e do sentido da vida. A isso, na sua obra, ele viria se referir como a promoção do desencantamento do mundo.

Max Weber orientou toda a sua produção baseada no entendimento de que o sujeito é o centro da ciência, na ideia de que o indivíduo é o elemento fundamental na explicação de uma dada realidade social. Essa característica permeia toda a sua produção científica, tanto na perspectiva epistemológica quanto metodológica – o que acabou promovendo importante transformação das ciências sociais, por ter inaugurado na sociologia uma maneira diferente para interpretação da realidade social.

Para Weber (1991), um estudioso das ciências sociais deve ser capaz de integrar o que ele chamava de método individualizante ao método generalizante, ou seja, deve descartar a exclusividade de um ou outro. No primeiro deles, o método individualizante (compreensivo), o pesquisador seleciona os dados da realidade a ser pesquisada, destacando a especificidade que caracteriza o objeto pesquisado. Este método está associado à ideia de compreensão e se volta para uma abordagem qualitativa que visa à singularidade da referida realidade. Ao defender a adoção também do segundo - o método generalizante (explicativo) - para pesquisas em ciências sociais, Weber argumentava que o princípio da causalidade - que se propõe a estabelecer relações entre fenômenos para buscar as causas que os geram e, conseqüentemente, apontam os procedimentos explicativos – é também importante recurso para compreensão da realidade social (SELL, 2009). Estaria aí uma das grandes justificativas para a transformação provocada por Max Weber nas pesquisas em ciências sociais, ou seja, a defesa de que métodos até então adotados para as ciências naturais também caberiam para as ciências humanas e sociais.

Foi nesse contexto, e preocupado com a necessidade de esclarecer qual seria a função lógica e qual a estrutura conceitual com as quais trabalham as ciências sociais, que o autor desenvolveu a sua teoria de Tipos Ideais (WEBER, 1991) que sintetiza, segundo Sell (2009), o método individualizante e o método generalizante, tidos por ele como a base do pensamento em ciências sociais. Na perspectiva weberiana, os tipos ideais são uma maneira de o pesquisador aproximar-se da realidade, pensando-a de forma objetiva, mas garantindo o aspecto subjetivo dos conceitos. Por isso, um tipo ideal formaria, como defendeu o autor, um quadro homogêneo de pensamento associando o componente explicativo do generalizante.

Partindo então do entendimento de que a ação social é o objeto de estudo da ciência social e do reconhecimento destacado que deu às estruturas conceituais, Weber (1994, p.3) a definiu como “ação que, quanto ao seu sentido visado pelo agente ou pelos agentes, se refere ao comportamento de outros, orientando-se por este em seu curso”. Daí ele apresentou a teoria dos tipos de ação, apontando quais seriam os genuínos sentidos da ação social. Nessa teoria ele classifica e define a ação social referente a fins, a ação social referente a valores, a ação social afetiva e a ação social tradicional (WEBER, 1991). Esses quatro tipos de ação foram concebidos a partir de outros conceitos, tais como racionalidade. A partir disso Weber mostrou que, quando um agente social organiza a sua ação com base na expectativa de que outros também adotem a sua conduta pelo mesmo sentido, se estabelece uma relação social. Daí se explicaria a origem das estruturas sociais, ou seja, comunidade e sociedade, ambas permitindo relações abertas ou fechadas. O primeiro caso significa que qualquer indivíduo pode fazer parte da comunidade ou sociedade; se for o segundo, ou seja, relação fechada, a participação é limitada por regras e daí emergiram as definições de associações ou organizações sociais.

Para Weber (1991), nesse tipo de organização um regulamento limita a participação e o seu cumprimento se garante por meio da observação do comportamento dos indivíduos, ou seja, de um controle rigoroso. Nesse sentido, o que vai definir a existência de uma organização social, segundo Weber (1991), é a existência de alguém que dirija a estrutura e sua dinâmica no sentido de garantir o cumprimento das regras. Segundo Sell (2009), o esquema analítico de Weber apresenta um caminho que, numa perspectiva lógica, explica o geral a partir do particular. Como afirma o autor, “A partir da análise social, passando pela interação entre indivíduos (relações sociais), chega-se até as organizações, instituições e estruturas sociais” (SELL, 2009, p. 116).

Nesse mesmo esquema e com o mesmo rigor que construiu as outras categorias conceituais, Max Weber procedeu à construção daquele conceito que seria um dos mais importantes destaques na sua obra, a saber: o conceito de burocracia como tipo ideal. A administração enquanto ciência social evolui a partir da análise organizacional e o que o referido campo demonstra é que as ideias weberianas de administração racional-legal – axioma da burocracia - passaram a ser adotadas destacadamente por ter mais relação com o sistema capitalista de produção. O ideário weberiano tornou-se hegemônico, demonstrando sua força até os dias de hoje.

As organizações que o adotam pautam-se na necessidade de escolha dos meios mais adequados para atingir melhores graus de eficiência, lançando mão dos princípios weberianos de formalização, divisão do trabalho, hierarquia, impessoalidade, meritocracia, separação entre propriedade e administração, profissionalização dos funcionários e previsibilidade, para garantir os resultados demandados pelo capitalismo. No movimento que seguiu os princípios

weberianos, então, as organizações passaram a ter suas regras bem definidas e protegidas para que não fossem alteradas sem uma nova formalização. Cada funcionário tinha suas atividades bem delimitadas em torno de uma função específica, uma hierarquização rígida garante que as funções possam ser controladas pelo nível de chefia superior, as funções são dissociadas da pessoa que as executa e podem ser continuadas normalmente. Na necessidade de substituição, a escolha das pessoas para ocuparem os cargos era feita em função da competência e do mérito, e, para mantê-las, são necessários métodos de avaliação que se pauta em critérios objetivos. Além disso, as pessoas interagem com o sistema produtivo recebendo investimento na sua profissionalização e estas devem se comportar de acordo com as regras e procedimentos estabelecidos para que, com isso só, seja alcançada a eficiência objetivada (WEBER, 1930; 1978).

A partir dos seus princípios, levados a execução não numa perspectiva de modelo ideal, coloca-se forte ênfase na hierarquização e na impessoalidade (WEBER, 1930), promove-se distanciamento entre nível técnico e nível estratégico, além de uma ação administrativa centrada na racionalidade orientada aos fins (GUERREIRO RAMOS, 1989). Por isso, a proposta weberiana de burocracia assumiu hegemonia na administração das organizações também de interesse econômico a partir do século XX, sendo seus princípios significativamente retomados para servir como base aos pressupostos do movimento da Gestão da Qualidade.

Mas, cabe enfatizar, Weber (1930) desenvolveu o modelo tendo como axioma fundamental a autoridade racional-legal e daí originam-se algumas das suas principais consequências ou, como dizem os críticos, as disfunções ou efeitos negativos da burocracia, tais como, a separação entre planejamento e execução, que dá um contorno prático ao pensamento cartesiano evidenciando a diferença entre quem pensa e quem executa (mente e corpo), o excesso de formalização por meio de documentos, critérios extremamente objetivos suportando os métodos de avaliação, um 'engessamento' dos procedimentos que sequestra a criatividade e a autonomia dos atores envolvidos, entre outros.

Na administração burocrática, tende a ser uma estrutura organizada de pequenas sessões secretas, na medida em que oculta conhecimentos e ações. Dessa forma, o poder do perito, ou funcionário especializado, é aquilatado e, por esse motivo, a qualificação como forma de especialização crescente resulta muito valorizada (FARIA; MENEGHETTI, 2011, p.427).

Quando se argumenta que as ferramentas da qualidade total estão alicerçadas ou utilizam-se das dimensões burocráticas, as críticas depreciadoras, culpando a burocracia por todas as mazelas dos sistemas organizacionais, fragilizam-se e perdem a razão de ser. Não que a burocracia seja a salvação de tudo ou que seja o ideal [...] (LESSA. 2000, p. 76).

Tragtenberg (1974; 1980) alertou para essa preocupação, corroborando com outros estudiosos críticos e sendo corroborado por seus contemporâneos, dizendo que é preciso

entender então, como é possível se defender do avanço implacável da burocracia. Assim sendo, se por um lado os princípios weberianos permitem a intervenção no processo produtivo de forma a melhorar a eficiência e fazer com que esse processo se torne mais e mais eficaz, ou seja, leve a melhores resultados, por outro, pode se manter até os dias de hoje incentivando um movimento contrário ao desenvolvimento humano, quando, reforçando regras e diminuindo o senso de autonomia e criatividade, acaba por contrapor-se à ideia de emancipação dos indivíduos.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa que resultou neste artigo utilizou-se de uma abordagem predominantemente qualitativa em relação ao problema que a incentivou. No tocante aos objetivos, ela se classifica como exploratória, por buscar a aproximação intensa com o problema estudado. Mas também se caracteriza como descritiva, pois, para desenvolver o objetivo a que se propôs o trabalho, descreveu-se a evolução do processo de certificações na perspectiva da Gestão da Qualidade. Nesse caso, abordou-se o contexto histórico que provocou o fenômeno e a sua relação com a busca pela melhoria contínua dos resultados de uma organização com vistas a responder às demandas do movimento capitalista, assim como se retomou a perspectiva weberiana acerca dos princípios burocráticos para fundamentar teoricamente a análise dos resultados. Nesse caso, a opção foi voltar às obras clássicas de Max Weber, referenciadas ao final deste, para tratar dos princípios, e à alguns autores contemporâneos que discutem a hegemonia da burocracia na sociedade moderna e seus efeitos.

A coleta de dados – todos secundários – se deu de forma documental tomando por base os resultados da pesquisa ‘*The ISO Survey (2011)*’, desenvolvida pelo grupo austríaco ‘*The Nielsen Company*’ e publicada na revista especializada na área de Gestão da Qualidade, a *Banas Qualidade* em 2013. Embora o relatório da pesquisa trate da evolução do processo de certificação em todo o mundo ao longo de 2002 a 2010 e das diferentes normas certificadoras, no presente trabalho se optou por dar tratamento aos dados referentes aos resultados da NBR ISO 9001 apenas, por ser esta a de adoção mais expressiva.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados da pesquisa realizada pelo *The ISO Survey 2011* mostraram aumentos significativos nas certificações, dentre a série de normas ISO 9001 sistema de gestão da qualidade, ISO 14001 sistema de gestão ambiental, ISO/ TS 16949 para fornecedores do setor automotivo, ISO /IEC 27001 para segurança da informação e ISO 22000 para gestão da segurança alimentar (ANDRADE, 2012), como observa-se no Tabela 1.

**Tabela 1** – Evolução das emissões de certificados das normas ISO pesquisadas pelo *The ISO Survey 2011*

NORMAS	INÍCIO		2010	EVOLUÇÃO	%
ISO 9001	2002	561.767	1.109.905	548.138	97,57
ISO 14001	2002	49.440	250.932	201.492	407,55
ISO/TS 16949	2004*	10.019	43.946	33.927	338,63
ISO 22000	2007*	4.132	18.630	14.498	350,87
ISO/IEC 27001	2006*	5.797	15.625	9.828	169,54

Fonte: Adaptado de *The ISO Survey 2011* (2014).

\* a pesquisa não apresenta registros dos anos anteriores.

Observa-se que os tipos de normas e o número das respectivas certificações aumentaram significativamente desde o início do movimento da Gestão da Qualidade na década de 2000. Se fosse calculada a média do crescimento da emissão da norma ISO 9.001 no período de 2002 a 2010, seria possível dizer que a evolução ficou em torno de 97,57%, algo no mínimo curioso aos olhos daqueles que não visualizam a relação das normas com a continuidade da lógica burocrática.

Na sequência o Tabela 2 apresenta os dados da pesquisa de 2012 sobre certificações.

**Tabela 2** – Resultados da Pesquisa de 2012 sobre Certificações

Normas	Número de Certificações em 2012	Número de Certificações em 2011	Evolução	Evolução em %
ISO 9001	1.101.272	1.079.647	21.625	2%
ISO 14001	285.844	261.957	23.887	9%
ISO 50001	1.981	459	1.522	332%
ISO 27.001	19.577	17.355	2.222	13%
ISO 22.000	23.231	19.351	3.880	20%
ISO/TS 16949	50.071	47.512	2.559	5%
ISO 13485	22.237	19.849	2.388	12%
Total	1.504.213	1.446.130	58.083	4%

Fonte: Prado Filho (2013, p.1)

Conforme a Tabela 2 é possível constatar que houve um crescimento positivo em termos de adesão aos diferentes tipos de certificações do sistema de gestão ISO se comparados ao ano de 2011. Foi expressivo o crescimento das certificações do setor de energia (ISO 50001), seguido pelo setor alimentar (ISO 22000) e em menor escala, o setor de dispositivos médicos (ISO/TS 13485). Entretanto, a certificação ISO 9001, que estabelece os requisitos para sistemas de gestão da qualidade, permaneceu estável, com um pequeno crescimento se comparado a 2011. Nesse sentido, Prado Filho (2013) menciona que a Europa, em particular, mostrou um aumento em 3%. Os números relativos à tecnologia da informação

e gestão ambiental também refletiram um progresso constante, com curvas de crescimento para a ISO/IEC 27001 e ISO 14001 subindo visivelmente desde o ano anterior. Outrossim, apenas em seu segundo ano, a ISO 50001 que trata da gestão de energia tem mostrado um crescimento de 332%, obtendo visibilidade maior na Europa e Sudeste da Ásia. São essas as duas regiões que ainda estão mostrando a maior demanda por certificação em geral, apresentando quotas de mercado entre 25% e 55% para cada norma. A Ásia se revelou como a região que mais cresceu, repetindo o comportamento do ano anterior. Estimulado pelo crescimento econômico contínuo e de produção industrial e de fabricação importante, a China continua no top 10 dos países para seis das sete normas abordadas neste estudo (e descritas na Tabela 2) e é o líder incontestado do número de certificados emitidos para a ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 e ISO/TS 16949 (setor automotivo). No entanto, foi o Japão, que assumiu a liderança no setor de segurança da informação (ISO/IEC 27001), com cerca de 35% dos certificados emitidos, refletindo a importância da Tecnologia da Informação (TI) no país.

Prado Filho (2012) assevera também que a certificação ISO/TS 16949 é uma adaptação dos requisitos da ISO 9001 para o setor automotivo. A referida norma apresentou uma taxa de crescimento substancial, em grande parte devido à indústria automobilística forte nos EUA onde houve um crescimento em quase 20% do número total de certificados emitidos. Finalmente, Prado Filho (2012) destaca que os resultados da pesquisa sugeriram que a nova política energética do governo alemão (a transição energética alemã, que foi implementada em 2011) é a força motriz por trás do crescimento sem precedentes em das certificações ISO 50001, colocando a Alemanha muito à frente em relação aos outros países. Esta tendência deverá aumentar nos próximos anos, como os benefícios de curto prazo da eficiência energética se tornar perceptível.

Portanto, a pesquisa ISO forneceu um barômetro útil da evolução da economia global. Os números confirmaram, mais uma vez, a demanda sustentada para a certificação na região da Ásia – Pacífico, bem como nos mercados de trabalho de baixo custo (como a Índia), como um meio de reforçar as suas credenciais de qualidade no mercado mundial. Com um total mundial de 1.504.213 certificados em todos os 191 países, o estudo ressaltou mais do que nunca a importância dos sistemas de gestão ISO no mercado global (PRADO FILHO, 2012). É possível observar na Tabela 3 que foram emitidos certificados em 184 países e economias, o que corresponde a quatro a mais do que no ano anterior. O total de 2012 representou um aumento de 2% (21.625) ao longo de 2011. Os três principais países para o número total de certificados emitidos foram China, Itália e Espanha, enquanto os três primeiros para o crescimento no número de certificados em 2012 foram a Espanha, China e Romênia.

No que se refere a ISO 14001:2004 até o final de dezembro de 2012, pelo menos 285.844 certificados foram emitidos, havendo um crescimento de 9% (23.887), foram emitidos em 167 países, nove a mais do que no ano anterior. Os três principais países para o

número total de certificados emitidos eram China, Japão e Itália, enquanto os três primeiros para o crescimento no número de certificados em 2012 foram China, Espanha e Itália.

**Tabela 3** – Quadro síntese dos resultados

NORMAS	PARA QUE SERVE	NÚMERO DE CERTIFICAÇÕES ATÉ O FINAL DE 2012	NUMERO DE PAÍSES CONTEMPLADOS	CRESCIMENTO EM RELAÇÃO A 2011	PRINCIPAIS PAÍSES CERTIFICADOS
ISO 9001: 2008	É utilizada nas cadeias de fornecimento globais para fornecer garantias sobre a capacidade dos fornecedores para satisfazer os requisitos de qualidade e aumentar a satisfação do cliente em relação fornecedor-cliente	1.101.272	184	2%	China, Itália e Espanha
ISO 14001/2004	Os requisitos para sistemas de gestão ambiental mantêm a sua relevância global para as organizações que desejam operar de forma ambientalmente sustentável	285.844	167	9%	China, Japão e Itália
ISO 50001: 2001	Apresenta os requisitos para os sistemas de gestão de energia	1.981	60	332%	Alemanha, Espanha e Dinamarca
ISO/IEC 27001:2005	Apresenta os requisitos para os sistemas de gestão de segurança da informação	19.577	103	13%	Japão Reino Unido Índia
ISO 22.000: 2005	Apresenta os requisitos para os sistemas de gestão de segurança alimentar	23.231	142	20%	China, Índia e Grécia
ISO/TS 16949: 2009	Apresenta os requisitos para a aplicação da ISO 9001:2008 para os fornecedores do setor automotivo	50.071	83	5%	China, Coreia do Sul e Estados Unidos
ISO 13485: 2003	Apresenta os requisitos de gestão da qualidade para o setor dos dispositivos médicos para fins regulatórios	22.237	97	12%	Alemanha, Estados Unidos e Itália

**Fonte:** Prado Filho (2013, p.1).

Quanto a ISO/TS 16949:2009 – essa norma apresenta os requisitos para a aplicação da ISO 9001:2008 para os fornecedores do setor automotivo. Até o final de dezembro de 2012, pelo menos 50.071 certificados ISO/TS 16949:2009 foram emitidos, correspondendo a um crescimento de 5% (2.559). Os mesmos foram emitidos em 83 países e economias, três a menos do que no ano anterior. Os três principais países para o número total de certificados foram a China, a Coreia do Sul e os EUA, enquanto os três primeiros para o crescimento no

número de certificados em 2012 foram a China, a Índia e a República da Coreia.

No que se refere a ISO 13485:2003 – Essa norma apresenta os requisitos de gestão da qualidade para o setor dos dispositivos médicos para fins regulatórios. Até o final de dezembro de 2012, pelo menos 22.237 certificados ISO 13485:2003 foram emitidos, o que corresponde a um crescimento de 12% (2.388). Os mesmos foram emitidos em 97 países e economias, dois a mais do que no ano anterior. Os três principais países para o número total de certificados emitidos foram a Alemanha, EUA e Itália, enquanto os três primeiros para o crescimento no número de certificados em 2012 foram a Itália, a Alemanha e os EUA.

Quanto a ISO/IEC 27001:2005 no final de dezembro de 2012, pelo menos 19.577 certificados haviam sido emitidos, um crescimento de 13% (2.222), foram emitidos em 103 países e economias, três a mais do que no ano anterior. Os três principais países para o número total de certificados emitidos foram o Japão, o Reino Unido e a Índia, enquanto os três primeiros para o crescimento no número de certificados em 2012 foram a Romênia, o Japão e a China.

Acerca da ISO 22000:2005 até o final de dezembro de 2012, pelo menos 23.231 certificados foram emitidos, o que corresponde a um crescimento de 20% (3.880), foram emitidos em 142 países e economias, dois a mais do que no ano anterior. Os três principais países para o número total de certificados emitidos foram a China, a Índia e a Grécia, enquanto os três primeiros para o crescimento no número de certificados em 2012 foram a China, a Romênia e o Japão.

E quanto a ISO 50001:2011 que foi publicada em meados de junho de 2011, até o final de dezembro de 2012, pelo menos 1.981 certificados ISO 50001:2011, um crescimento de 332 % (1.522), foram emitidos em 60 países e economias, 28 a mais que no ano anterior. Os três principais países para o número total de certificados foram a Alemanha, a Espanha e a Dinamarca, enquanto os três primeiros para o crescimento no número de certificados foram a Alemanha, a Dinamarca e a Itália.

A norma ISO 9001 esteve presente nas cinco regiões pesquisadas em todo o período de 2002 a 2010, conforme Tabela 4.

**Tabela 4** – Emissão de certificados de conformidade norma ISO 9001 por Região 2002 - 2010

ISO 9001 – Número total de certificações por região - evolução									
Região	Ano								
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
África/Ásia Ocidental	23.627	20.124	31.443	48.327	71.438	78.910	73.104	77.408	63.357
América Central e do Sul	13.679	9.303	17.016	22.498	29.382	39.354	39.940	36.551	40.655
América do Norte	53.806	40.185	49.962	59.663	61.436	47.600	47.896	41.947	36.632
Europa	292.878	242.455	320.748	377.196	414.232	431.479	455.332	500.319	530.722

Ásia Oriental	148.573	163.061	220.966	247.091	300.851	345.428	356.559	398.288	428.755
Austrália e Nova Zelândia	29.204	22.791	19.997	19.092	19.590	8.715	10.001	10.272	9.784
Total	561.767	497.919	660.132	773.867	896.929	951.486	982.832	1.064.785	1.109.905

Fonte: The ISO Survey 2011 apud Banas Qualidade (2012).

Os dados demonstram que na região designada como África/Ásia Ocidental houve um aumento, porém não foi progressivo, em 2003 não ultrapassou os 23.627 certificados de 2002, assim também aconteceu em 2008, 2009 e 2012 se comparado ao ano 2007 que obteve o maior crescimento.

Na América Central e do Sul, a queda ocorreu somente em 2003, nos demais anos houve crescimento do número de emissões de certificados. Na América do Norte, de 2002 para o ano seguinte já houve uma queda significativa, depois em 2007, 2009 e em 2010 foi a maior queda nas certificações no período, que se tentou recuperar e aos poucos manteve o crescimento.

Na Europa observou-se apenas em 2003 uma leve queda em relação a 2002 nas certificações, porém no restante do período houve um crescimento significativo.

Na Ásia Ocidental, constatou-se uma grande evolução na emissão de certificados, mais que o dobro. Já na Austrália e Nova Zelândia percebeu-se que a diminuição foi mais frequente que nas outras regiões. Os anos de 2007 e 2010 foram os de menor emissão de certificados do período analisado.

Com a Tabela 5 pode-se observar que dentre os países que mais cresceram, coincidentemente são das regiões que mais emitiram certificados. Notou-se que a região da Ásia Ocidental foi à região que participou com quatro países que mais cresceram em 2010: a China em 1º lugar, a Malásia em 8º, a Coreia do Sul em 9º e a Indonésia em 10º. A China foi a que mais teve certificados emitidos, totalizando 39.961 certificados, somando-se aos demais a Ásia Ocidental totalizou 44.538, ficando em primeiro lugar em certificações.

**Tabela 5** – Emissão de certificados de conformidade NBR ISO9001 – Países que mais cresceram em 2010

ISO 9001 – Dez Países que Mais Cresceram em 2010		
Nº	Países	Nº Certificações
1	China	39.961
2	Rússia	9.113
3	Itália	8.826
4	Brasil	4.009
5	Reino Unido	3.656
6	Alemanha	2.427
7	República Tcheca	2.211
8	Malásia	2.151

9	Coréia do Sul	1.378
10	Indonésia	1.048

Fonte: The ISO Survey 2011 apud Banas Qualidade (2012)

A Europa foi à região que teve a maior participação de países, totalizando cinco: a Rússia em 2º lugar, a Itália em 3º, o Reino Unido em 5º, a Alemanha em 6º e a República Tcheca em 7º, perfazendo um total de 27.233 certificados emitidos, ficando em segundo lugar.

Na América Central e do Sul contou-se apenas com a participação do Brasil que ficou em 4º lugar no quesito crescimento, representando 4.009 das certificações ficando na terceira colocação entre as regiões. Já nas Regiões da África / Ásia Oriental, da Austrália, Nova Zelândia e da América do Norte não foram citados nenhum país entre os dez que mais cresceram em 2010.

As regiões que não apareceram entre as que mais cresceram economicamente, coincidentemente ficaram negativas em crescimento nas emissões de certificados em 2010, como observa-se na Tabela 6.

**Tabela 6** – Emissão de certificados de conformidade norma ISO 9001 – crescimento em certificados 2010

ISO 9001 – Crescimento em 2010 – Certificados		
	Região	2010
1	África/Ásia Oriental	-18%
2	América Central e do Sul	11%
3	América do Norte	-13%
4	Europa	6%
5	Ásia Oriental	8%
6	Austrália/Nova Zelândia	-5%

Fonte: The ISO Survey 2011 apud Banas Qualidade (2012)

A partir das constatações realizadas por meio dos indicadores descritos neste artigo, é possível perceber que a adesão a certificações possui uma relação com o crescimento das economias e visibilidade dos países, a exemplo da China, Rússia, Itália e Brasil, que lideram o ranking de adesão a certificação ISO 9001.

## CONCLUSÃO

A abertura do mercado enfrentada pelas nações no final do Século XX e o aumento da competitividade na economia mundial, exigem maior nível de prontidão por parte das empresas, ainda que elas optem por se manter atuantes no mercado interno. Visando à melhoria dos índices de eficiência e eficácia no sentido de geração de vantagem competitiva,

estas empresas se veem, desde então, incentivadas a buscar reestruturação contínua na gestão dos processos e dos seus recursos, passando pela adoção de ferramentas, soluções tecnológicas e formas de medir esses dois valores. As certificações advindas com o fenômeno da Gestão da Qualidade são adotadas, a partir das últimas décadas daquele século, como ferramentas que se apresentam como promessas de geração de competitividade e, embora não necessariamente um diferencial, notadamente como fator de contribuição para a sua sobrevivência nesse mercado.

Diante desse movimento, busca-se investir em métodos para identificar oportunidades, estabelecer prioridades, elaborar planos de ação, avaliar resultados e promover as necessárias melhorias. Mas a preocupação com a questão da eficiência e sua relação direta com o processo, conforme denunciou Guerreiro Ramos (1966; 1989), reforça a orientação racional instrumental baseada nos trabalhos acerca da administração científica de Taylor e da teoria da burocracia de Weber (1930). Segundo ele, a extensão da burocracia para toda a sociedade, racionalizando segmentos cada vez maiores da vida em grupo, solapa o senso de autonomia (escolha individual) e, conseqüentemente, inibe o desenvolvimento do ser humano.

Os números evidenciam que as certificações têm se solidificado e aumentado significativamente em todo o mundo. Isso denota uma insistência na lógica burocrática, pois as empresas encontraram nas certificações uma forma de garantir a sua capacidade de satisfazer requisitos de qualidade e aumentar a satisfação dos seus clientes. Entende-se que a padronização nos processos de realização ou prestação de serviços traz para a organização algum tipo de segurança, ou cobrança para que as manutenções das rotinas sejam cumpridas conforme o que foi planejado, assegurando a satisfação do cliente e tangenciando a questão da previsibilidade – característica nuclear da abordagem weberiana.

Tendo atendido ao objetivo a que este trabalho se propôs, é possível entender que a pesquisa sugere sim, que, pelo menos ao longo do período a que se referem os dados, os princípios burocráticos weberianos foram, em importante parte, plataforma teórico-metodológica para elaboração dos processos de certificações e da lógica da Gestão da Qualidade. A pesquisa mostra um mercado favorável aos processos de certificações de sistemas de qualidade, bem como os números têm mostrado o crescimento a cada ano. No entanto, como argumenta Lessa (2000, p. 75), muitos defensores do movimento da qualidade tentam demonstrar que “a regulamentação e a rotineirização que vêm sendo, de certa forma, resgatadas pelos programas de qualidade total não são tão rígidas e impostas quanto as defendidas por Weber” (LESSA. 2000, p.75). Lessa (2000, p.75) ainda diz que “a burocratização, quando segue uma metodologia clara e objetiva, garante a participação de todos”.

Diante da necessidade de encerrar este artigo, longe nos colocamos da ideia de

querer encerrar a reflexão que guiou a proposta aqui desenvolvida. Mais próximos, no entanto, nos encontramos da certeza de que é preciso continuar pensando sobre essa relação.

## REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9000 Sistema de Gestão da Qualidade**: fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2006.

\_\_\_\_\_. **NBR ISO 9001 Sistema de Gestão da Qualidade**: Requisitos. Rio de Janeiro, 2008.

\_\_\_\_\_. **Sistema de gestão da qualidade ABNT NBR ISO 9001**. Disponível em <[http://www.abnt.org.br/m3.asp?cod\\_pagina=1005](http://www.abnt.org.br/m3.asp?cod_pagina=1005)>. Acesso em: jan. 2013.

ANDRADE, Roberto R. M. de. A credibilidade da certificação dos sistemas de gestão. **Revista Ba nas Qualidade**, n. 235, dez./jan. 2012.

ARANTES, Aloysio Sérgio. **Pa dronização participativa nas empresas de qualidade**. São Paulo: Nobel, 1998.

BARÇANTE, Luiz Cesar. **Qualidade Total**: uma Visão Brasileira. 1. ed. São Paulo: Campus, 1998.

DEMING, W. Edwards. **O caminho do sucesso II**: o legado deming. São Paulo: Britânica, 1988.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Burocracia como organização, poder e controle. **Rev. adm. empres. [online]**. v. 51, n. 5, p. 424-439, 2011.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total**: aplicações nas empresas. São Paulo: Makron Books, 1994

GUERREIRO RAMOS, A. **A Nova Ciência das Organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

ISO - *International Organization for Standardization*. **The ISO Survey 2011**. Disponível em <<http://www.ISO.org/ISO/home/standards/certification/ISO-survey.htm>>. Acesso em: jan. 2013.

**ISO Survey 2011** - Resultados publicados. Disponível em <<http://www.q2management.com.br/2012/12/iso-survey-2011.html>>. Acesso em: 29 jan. 2014.

JURAN, J.M. **A qualidade desde o projeto**: Os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioniera, 1992.

LESSA, Carlos Alberto. A Qualidade total trazendo um novo enfoque para a burocracia. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 71-80, jul./set. 2000.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo:

Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, Carlos Henrique Pereira et al. **ISO 9001: 2008 Sistema de Gestão de Qualidade para Operações de Produção e Serviços**. São Paulo: Atlas, 2009.

PACE, Eduardo Sérgio U.; BASSO, Leonardo Fernando C.; SILVA, Marcos Alessandro da. Indicadores de Desempenho como Direcionadores De Valor. **RAC**, v. 7, n. 1, p. 37-65, jan./mar. 2003.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PERETTI, Ana Paula de Rezende; ARAÚJO, Wilma Maria Coelho. Abrangência do requisito segurança em certificados de qualidade da cadeia produtiva de alimentos no Brasil. **Revista Gestão & Produção**, 2010, v. 17, p. 35-49. Disponível em <<http://link.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: out. 2012.

PRADO FILHO, Hayrton Rodrigues do. **ISO Survey 2012**. Disponível em <<http://www.banasqualidade.com.br/2012/portal/conteudo.asp?secao=%C3%9Altimas%20Not%C3%ADcias&codigo=17093>>. Acesso em: 29 jan. 2014.

SARTORELLI, Lucas Ernesto. **Análise crítica da implantação da ISO 9001/1994 com alguns requisitos da ISO 9001:2000 à Luz dos Principais Autores da Qualidade**. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2003.

SELL, C. E. **Sociologia Clássica: Marx, Durkheim e Weber**. Petrópolis: Vozes, 2009.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1974.

\_\_\_\_\_. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Moraes, 1980.

UMEDA, Masao. **99 Perguntas e 99 Respostas sobre o TQC no estilo Japonês**. Belo Horizonte: Fundação Chistiano Ottoni, 1995.

WEBER, M. **The protestant ethic and the spirit of capitalism**. Londres: G. Allen & Unwin, 1930.

WEBER, Max. **Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology**. University of California Press, 1978.

\_\_\_\_\_. **Sobre a teoria das ciências sociais**. São Paulo: Moraes, 1991.

\_\_\_\_\_. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. 3. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1994.

ZACHARIAS, Oceano J. **ISO 9000:2000 Conhecendo e implementando: Uma estratégia gestão empresarial**. São Paulo: Oceano Zacharias, 2001.