



RAFAEL BOGO

GESTÃO DE QUALIDADE EM PRESTADORA DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Empresarial, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal

Orientador

Curitiba – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

O Trabalho de Conclusão de Curso, **GESTÃO DE QUALIDADE EM PRESTADORA DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS**, elaborado por RAFAEL BOGO e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Empresarial, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 28 de junho de 2018

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Rafael Bogo, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Empresarial, Turma 1/2016 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 22/07/2016 a 29/04/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado GESTÃO DE QUALIDADE EM PRESTADORA DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS, é autêntico e original.

Curitiba, 28/06/2018

Rafael Bogo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
1.1 Situação Problema	6
1.2 Justificativas	7
1.3 Objetivos	7
1.3.1 Objetivo Geral	7
1.3.2 Objetivos Específicos	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
3 FACILITIES MANAGEMENT	14
4 ROTEIRO PARA ADEQUAÇÃO À ISO 9001	15
5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS	16
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	17

1 Introdução

Com a Segunda Guerra Mundial, na década e 1940, os Estados Unidos da América aliaram-se aos países europeus, combatendo forças nazistas e posteriormente o Japão. Ao longo da guerra, as indústrias da época concentravam-se na produção bélica, e perceberam que algumas atividades de suporte poderiam ser repassadas a outros empresários que prestassem o serviço, mediante contratação. Surge a intermediação do trabalho, mediação ou, no meio empresarial: terceirização. O termo constitui o repasse a outras empresas a realização de atividades-meio (KLABUNDE, 2003).

Conforme QUEIROZ, 1992, a evolução e consolidação desta técnica tornou-se uma medida administrativa eficiente, quando aplicada de forma adequada. Para o autor, o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência das atividades acessórias (atividades-meio) permite às empresas clientes concentrarem-se no seu objetivo final. Além disto, fomenta a criação de novas empresas, e conseqüentemente, mais empregos.

Para CHAHAD & ZOCKUN (2002), este estímulo ao surgimento de empresas especializadas em vários setores de produção e serviços possibilita atender melhor as mudanças impostas pelo mercado ou pelas inovações tecnológicas. O autor denomina este fenômeno de “especialização flexível”. A aquisição dos serviços especializados, de forma sistêmica e intensiva, além de liberar a empresa para concentrar sua energia em sua real vocação, também potencializa ganhos em competitividade e qualidade. (FONTELLA, TAVARES & LEIRIA 1994)

Não só as empresas clientes como as próprias prestadoras de serviços terceirizados estão inseridas no mesmo ambiente complexo, passando por constantes mudanças tecnológicas e mercadológicas, e novas as exigências por parte dos clientes finais. Neste cenário a adaptação constante é ponto estratégico para a empresa não perder mercado, sendo necessária a utilização de ferramentas para desenvolver e implantar novos conceitos tecnológicos e gerenciais. (MAEKAWA, 2013).

Em fase da aceleração de mudanças, tecnologias e da globalização, as organizações lucrativas e não lucrativas têm incorporado a gestão de qualidade em seus processos, sendo de extrema importância para as médias empresas (ABRANTES, 2009).

A obtenção de flexibilidade na produção, sem perdas de eficiência e produtividade aliado a uma gestão de custos altamente eficaz, são uns dos maiores desafios para a gestão empresarial, apresentando-se como um aspecto de extrema importância para a sobrevivência no mercado (RITZMAN; KRAJEWSKY, 2004).

Para OLIVEIRA (2004), apesar do custo geralmente alto da implantação de sistemas de qualidade, muitas empresas os têm implementado devido à forte correlação existente entre qualidade e lucratividade. A qualidade mais elevada conduz a maior lealdade do consumidor e conseqüentemente em retorno efetivo.

GOTZAMANI & TISIOTRAS (2002) afirmam que as empresas que buscam a certificação apenas por propósitos de mercado, tanto quanto aquelas que são forçadas pelos clientes, podem não alcançar resultados satisfatórios por causa do seu foco estreito em vantagens competitivas em curto prazo que a certificação pode trazer. Por outro lado, as empresas que buscam a certificação focada no desenvolvimento de um sistema de gestão da qualidade sólido para melhorar a qualidade do produto ou serviço, e aumentar a satisfação dos clientes, podem ter benefícios significativos da implementação das Normas e adicionar real valor nas suas operações.

Segundo CORREIA, MÉLO, MEDEIROS (2006), uma das maneiras mais utilizadas pelas empresas na busca de diferenciação no mercado e de sobrevivência é um sistema de gestão da qualidade editado pela ISO (International Organization for Standardization), versão NBR ISO 9001, com enfoque no cliente.

1.1 Situação Problema

Buscando a diferenciação e sobrevivência em um contexto competitivo global, ressaltando a importância da implantação de um sólido Sistema de Gestão de Qualidade, com foco em empresas prestadoras de serviços terceirizados, cabe a seguinte indagação: Quais razões para a implantação de Normas Internacionais de Qualidade? Quais são realmente necessárias? Por qual delas começar?

1.2 Justificativas

Para responder à pergunta problema proposta por este trabalho, levantam-se as seguintes hipóteses: A implantação de Normas Internacionais justifica-se por 5 principais vantagens:

- ✓ Credibilidade da marca
- ✓ Redução dos custos
- ✓ Satisfação do cliente
- ✓ Aperfeiçoamento nos serviços ou produtos
- ✓ Garantia na melhoria contínua

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho baseia-se em pesquisa bibliográfica com o principal objetivo de apresentar soluções para a situação problema apresentada, por meio de comprovação das hipóteses levantadas, e concretização dos objetivos específicos propostos.

1.3.2 Objetivos Específicos

Com o propósito de atender ao objetivo geral do trabalho, destringem-se os objetivos específicos:

- ✓ Conceituar os termos “terceirização” e “qualidade” por meio de pesquisa bibliográfica;
- ✓ Especificar o escopo do trabalho para o setor de prestação de serviços terceirizados;
- ✓ Definir o termo Facilities Management;
- ✓ Sintetizar a aplicação da Norma ISO 9001;
- ✓ Aplicar os conceitos em empresa hipotética;
- ✓ Demonstrar os resultados esperados da aplicação da Norma;
- ✓ Apresentar as tendências de normatização em gestão de Facilities (ISO 41001 e considerar a preparação para futura implementação desta Norma.;

2 Fundamentação teórica

Para aumentar a produtividade de uma organização, deve-se agregar o máximo de valor (máxima satisfação das necessidades dos clientes) ao menor custo. Não basta aumentar a quantidade produzida, é necessário que o produto tenha valor, que atenda às necessidades dos clientes. O seu lucro decorrente é um prêmio que a sociedade lhe paga pela qualidade do serviço prestado e um sinal de que deve crescer e continuar a servir bem (PALADINI, 2000).

Segundo GIANESI (1994), ao longo do tempo, as expectativas dos clientes vão modificando-se, tornando mais exigentes à medida que mais e mais fornecedores estiverem capacitados a melhor atender às suas necessidades.

FALCONI (1999) afirma que um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente. Um projeto perfeito, sem defeitos, baixo custo, segurança do cliente, entrega no prazo certo, no local certo e na quantidade certa.

É importante distinguir o conceito de qualidade, no domínio público (encontrado em dicionários), do conceito empresarial, que engloba a Gestão da Qualidade. Para VERGUEIRO (2002), a maioria das pessoas concorda que qualidade é aquilo que produz satisfação, que está relacionada a um preço justo, a um produto que funciona corretamente e a um serviço prestado de forma a superar as expectativas de quem dela faz uso.

No contexto empresarial, desde o surgimento dos conceitos de Gestão de Qualidade, várias foram suas definições. Primeiramente os estágios eram predominantes na produção. Nos anos de 1950, qualidade era sinônimo de perfeição técnica na fabricação de um produto. CARPINETTI, MIGUEL, GEROLAMO (2007) elencam seus estágios:

- ✓ a inspeção do produto,
- ✓ o controle do produto,
- ✓ o controle de processo e os sistemas de garantia da qualidade,
- ✓ a gestão da qualidade total.

Com a evolução do termo, CARPINETTI (2012) afirma que os conceitos vão desde a liderança até os meios de controle nos processos produtivos, sejam estes de manufatura ou de meios de serviços. Não sendo restrita apenas ao produto ou serviço, a qualidade compreende

toda a organização. Conforme ABRANTES (2009), a qualidade técnica está voltada ao bom atendimento das exigências e expectativas concretas, tais como tempo, finanças, taxa de defeitos, funcionalidade, durabilidade, segurança e garantia.

O modelo de gerenciamento que busca a eficiência e a eficácia organizacionais é considerado gestão da qualidade (PALADINI, 2009), superando o simples controle da qualidade da produção, assim como a qualidade intrínseca de bens e serviços. Trata-se de uma visão sistêmica que envolve todos os agentes envolvidos, tanto no processo quanto na aquisição dos bens ou serviços. REZENDE (2010) cita os principais:

- ✓ O próprio cliente, que é o agente que deflagra todo o processo, e para onde todas as etapas deste processo devem estar focadas;
- ✓ O acionista;
- ✓ Os fornecedores;
- ✓ Os empregados; e
- ✓ A comunidade.

Os sistemas de gestão da qualidade são um importante meio para a introdução e sistematização da filosofia e dos procedimentos da qualidade nas organizações (OLIVEIRA, JOSÉ; NADAEB; OLIVEIRA, OTÁVIO; SALGADO, 2011). Tais modelos gerenciais de sistemas, decorrem da crescente complexidade dos processos produtivos e dos próprios produtos; possibilitando tratar de forma gerencialmente simples problemas de natureza complexa (SOUZA, 1998).

Para CHIAVENATO (2009), a gestão da qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano. Já para MACEDO (2012), a gestão da produtividade incorpora basicamente três procedimentos:

- ✓ a medição da produtividade,
- ✓ a identificação e a análise dos fatores determinantes dos gargalos de produtividade e a definição e
- ✓ a aplicação de propostas de superação desses gargalos.

De forma que, grande parte dos aspectos que determinam se uma empresa é produtiva ou não, dependem da qualidade encontrada em seus processos produtivos e consequentemente em seu produto final.

JURAN (1992) diz que qualidade é ausência de deficiências, ou seja, quanto menos defeitos, melhor a qualidade. Ainda para o autor, a qualidade do produto é o resultado de um conjunto de atividades realizadas pela empresa. O autor também introduz a questão da melhoria contínua, onde três processos básicos caracterizam tal conceito:

- planejamento da qualidade: atividade de desenvolvimento de produtos que atendam às necessidades do cliente. Envolvem várias etapas como determinação de quem são os clientes, quais suas necessidades, desenvolvimento das características para que o produto atenda às necessidades do cliente, desenvolvimento de processos capazes de produzir a características do produto e a transferência do resultado do planejamento para os grupos operativos;
- controle da qualidade: é o processo usado pelos grupos operacionais como auxílio para atender aos objetivos do processo e do produto; baseia-se no ciclo do controle e consiste nas seguintes etapas: avaliar o desempenho operacional real, comparar o desempenho real com os objetivos e agir com base na diferença;
- melhoria da qualidade: o objetivo é atingir níveis de desempenho sem precedente - níveis significativamente melhores do que qualquer outro no passado.

CROSBY (1992) diz que qualidade é a conformidade do produto às suas especificações. As necessidades devem ser especificadas, e a qualidade é possível quando essas especificações são obedecidas sem ocorrência de defeito. O autor introduz um novo elemento para que a qualidade seja alcançada, enfatiza a importância da motivação para a qualidade. Segundo sua visão, é obrigação da alta administração organizar campanhas para conseguir espírito receptivo para assuntos relacionados com a qualidade em todos os níveis da empresa. O autor também salienta a questão da prevenção, ou seja, um sistema somente gerará qualidade se for voltado à prevenção, eliminando erros antes da sua ocorrência. Assim o autor lança o conceito do "Zero Defeitos": fazer certo na primeira vez evitando retrabalho e custos de não-conformidades, daí a importância das "Medidas da Qualidade". Segundo o autor a qualidade deve ser medida, calculando-se o custo de cometer erros: retrabalho, revisões, esperas, tempos mortos, serviços de assistência técnica, etc.

DEMING (1993) diz que qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente. Baseado nas diferenças encontradas entre a indústria norte-americana e a indústria japonesa, o autor estruturou sua filosofia sobre a importância da qualidade como

fator de aumento da competitividade de uma empresa. As diferenças mais marcantes encontradas, sob o ponto de vista da indústria norte-americana, foram:

- ✓ falta de envolvimento da administração com os problemas da produção;
- ✓ a qualidade era encarada como tarefa e responsabilidade exclusiva da produção;
- ✓ treinamento do pessoal completamente inadequado para tratar com os problemas relacionados com a qualidade;
- ✓ dependência da inspeção 100% para a Garantia da Qualidade.

Assim, o autor estabeleceu 14 pontos para o estabelecer um Programa de Qualidade:

1. estabeleça constância de propósitos para a melhoria do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo, manter-se em atividade e gerar empregos;
2. a administração deve acordar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança na transformação.
3. termine com a dependência da inspeção em massa. a qualidade do processo;
4. considere a qualidade como prioridade ao selecionar fornecedores;
5. antecipe-se as conseqüências da falta da qualidade, identifique problemas, descubra suas causas e trate de eliminá-las;
6. institua treinamento local de trabalho;
7. adote e institua a liderança;
8. elimine o medo para que todos trabalhem de modo eficaz;
9. elimine as barreiras entre os departamentos;
10. elimine metas numéricas, cartazes e rótulos que apenas pedem maiores níveis de produtividade para os trabalhadores, sem indicar métodos para atingi-los;
11. os administradores devem substituir os padrões de trabalho por liderança baseada no conhecimento das tarefas;
12. institua um programa de educação e treinamento, a fim de afastar o medo e as barreiras que impedem que as pessoas se sintam responsáveis pelo seu trabalho;
13. mantenha sua equipe atualizada;
14. crie uma estrutura para que todos na empresa realizem os treze princípios anteriores.

ISHIKAWA (1993) afirma que qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor.

Ainda para o autor, a qualidade implica em participação de todos, principalmente na participação de grupos de trabalho, o que levou à criação dos círculos de controle da qualidade.

FEIGENBAUM (1994) diz que qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário.

Para o autor, a qualidade está presente em todos os estágios, desde o marketing até os serviços associados, resultando assim em um sistema de controle total da qualidade que deve conter os seguintes subsistemas:

- ✓ avaliação da qualidade na pré-produção;
- ✓ planejamento da qualidade do produto e do processo;
- ✓ avaliação e controle da qualidade dos materiais comprados;
- ✓ avaliação e controle da qualidade dos produtos e dos processos;
- ✓ sistema de informação da qualidade;
- ✓ mecânica da informação da qualidade;
- ✓ desenvolvimento do pessoal, motivação e treinamento para a qualidade;
- ✓ qualidade pós-venda;
- ✓ administração da função controle da qualidade.

Importante salientar que Gestão de Qualidade deve estar presente também na prestação de serviços. KOTLER (1993) enfatiza que a qualidade do atendimento que a empresa oferece pode determinar o sucesso ou o fracasso de um negócio.

Para o autor, o contato de um funcionário com os clientes da empresa como um todo influenciará o relacionamento com a companhia.

Conforme LAS CASAS (2007), o ambiente de prestação de serviços envolve as seguintes características:

- ✓ Produção e consumo simultâneos, ou seja, ocorrem ao mesmo tempo;
- ✓ Não há informações claras quanto aos processos produtivos quando do momento das operações, por essa razão, é necessária maior flexibilidade na gestão;
- ✓ A gestão da qualidade é voltada para os processos que estão em contato com o cliente, definindo seus interesses, preferências, exigências, necessidades, conveniências, entre outros;
- ✓ A avaliação da qualidade foca apenas elementos que estão em interação com o cliente. Neste caso não existe ações corretivas durante a prestação do serviço, somente ações preventivas baseadas em situações passadas. A avaliação do serviço pelo cliente dependerá da forma como o mesmo se relacionou com a empresa no momento em que houve a prestação do serviço.
- ✓ A gestão da qualidade volta-se unicamente para o relacionamento com o cliente. Cabe as empresas a elaborar o melhor modelo de atendimento ao cliente, obtendo desta forma o seu diferencial no mercado;
- ✓ Nos métodos e serviços, a interação com o cliente é maior, enquanto que o número de atividades de suporte a essa interação é menor. São nessas atividades que estão centradas a Gestão da Qualidade;
- ✓ Como nos serviços não existe estocagem, a gestão da qualidade precisa trabalhar a relação demanda X oferta, de modo que, não haja excessos de oferta de serviços e nem a falta do mesmo, pois do contrário haverá perdas gerando aumento nos custos. É necessário adequar a oferta com a demanda de modo a torná-la equilibrada.

CARPINETTI (2012) faz referência à norma ISO 9001, mencionando que esta baseia-se em um modelo de sistema de gestão, estabelecendo um conjunto de atividades interdependentes, que interagem formando um sistema de atividades de gestão da qualidade.

A própria norma define a qualidade dos produtos e serviços de uma organização como sendo determinada pela capacidade de satisfazer os clientes e pelo impacto pretendido e não pretendido nas partes interessadas pertinentes. A qualidade dos produtos e serviços inclui não apenas sua função e desempenho pretendidos, mas também seu valor percebido e o benefício para o cliente (ABNT NBR ISO 9000).

Segundo MARANHÃO (2001), a Norma NBR ISO 9000:2000 pode ser considerada o ponto de partida na implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade, uma vez que apresenta os fundamentos e terminologias que são utilizados nas demais Normas. Logo em seguida, a empresa passa para a implementação da Norma NBR ISO 9001:2000 se o objetivo for certificação ou para a Norma NBR ISO 9004:2000 se tem como escopo somente a melhoria dos processos. É interessante destacar que o mesmo autor considera ideal para organizações que objetivam a certificação a implementação simultânea dessas Normas, uma vez que a Norma NBR ISO 9004:2000 contempla os requisitos da Norma NBR ISO 9001:2000.

3 Facilities Management

Diante da constante necessidade de reduzir custos através da especialização da prestação de serviços, muitas empresas foram levadas a deixar de realizar esta atividade por conta própria e a contratar especialistas.

ARRUDA (2018) estima que o mercado global de *facility management* valerá um trilhão de dólares até 2025, é um segmento que não para de crescer no Brasil e no mundo. Para o autor, a presença do profissional de “serviços gerais” é bastante comum nas empresas, sendo esta pessoa responsável pela manutenção de luzes, ar condicionado, portas e janelas, limpeza e outras atividades meio dentro da organização.

Pequenas empresas continuam a serem atendidas deste modelo. Entretanto, grandes operações industriais, comerciais, shoppings e até serviços públicos precisam recorrer à profissionais especializados, devido aos custos necessários à execução deste tipo de serviço.

Com a complexidade das atividades empresariais e do mercado contemporâneo, surge a terceirização deste tipo de serviço, originando o profissional de *Facilities*, e conseqüentemente, a necessidade da gestão destes serviços prestados, conhecida internacionalmente como *Facility management*. Esta gestão é responsável pela administração completa das dependências físicas de uma organização, cuidando para que tudo funcione perfeitamente, das lâmpadas às portas automáticas, da segurança à limpeza sanitária.

Recentemente este ramo de atuação passou ser mais relevante, uma vez que surgiram muitas empresas especializadas neste tipo de atividade, passando a ser alvo de novos estudos

e cursos de qualificação. A atividade deixou de ser considerada simples, e a profissionalização da área possui qualificação superior específica para a área.

Este tipo de gestão tem se mostrado como uma operação integrada de manutenção preventiva e corretiva, adequação à padrões de segurança, disponibilização de recursos, garantia da disponibilidade do ativo e principalmente, gestão de custos operacionais.

Assim como outras empresas, inseridas no mesmo mercado competitivo, a Facilities Management (FM) também busca certificações e métodos para garantir sua gestão de qualidade e com isso manter-se no mercado. Este trabalho sugere que o ponto de partida seja a adequação às normas da ISO 9000, seguindo para a Norma Internacional recentemente lavrada, ainda sem implantação no Brasil, que é a ISO 41001.

4 Roteiro para adequação à ISO 9001

Este trabalho sugere a implementação da ISO 9001 como ponto de partida para gestão de qualidade nas empresas prestadoras de serviços terceirizados. MEDEIROS & SILVESTRE, aconselham um roteiro de implantação à norma, cabendo salientar sua adequação caso a caso.

A participação de um consultor externo no processo de certificação pode ser identificada nas diferentes etapas do processo. Este profissional poderá participar desde a supervisão e acompanhamento das atividades até a realização das mesmas, cabendo à direção da empresa determinar o grau de participação do consultor, deixando a ele ou o papel de apoio, ou confiar todo o processo e poder de decisão a este elemento externo.

Para as autoras, são sugeridos os seguintes passos:

1. Diagnóstico do sistema da qualidade existente:
2. Planejamento do processo de certificação
3. Informação do pessoal sobre a certificação
4. Acompanhamento do processo
5. Redação do Manual da Qualidade
6. Redação dos procedimentos
7. Formação do pessoal
8. Aquisições necessárias

9. Realização de auditorias internas
10. Implementação prática do sistema da qualidade
11. Realização da auditoria de pré-certificação
12. Preparação para a auditoria de certificação
13. Planejamento da manutenção do certificado

As principais dificuldades que as empresas podem encontrar durante o processo de certificação em geral são:

- ✓ confronto entre o modelo existente na empresa e o proposto pela norma;
- ✓ compreensão da norma;
- ✓ adesão da Direção e dos empregados;
- ✓ adaptação às exigências requeridas na norma;
- ✓ definição de responsabilidades, e;
- ✓ descrição e compreensão dos procedimentos.

5 Considerações e Recomendações Finais

A integração dos serviços terceirizados reduz altamente o risco físico e os custos com manutenção. Assim, mesmo sendo uma área nova da ciência da administração, a gestão de prestação de serviços terceirizados – facilities management (FM) – é essencial para a viabilidade operacional de muitas organizações.

Visando padronizar a execução desta atividade e criar metodologias de alto nível para o direcionamento dos gestores de facilities às melhores práticas para o setor, foi publicada uma norma para direcionar a execução da atividade de gestão de facilities pelo mundo, que é ISO 41001.

As empresas certificadas poderão comprovar aos seus clientes que sua operação de FM está alinhada às mais atuais práticas reconhecidas internacionalmente para o setor

A norma é focada em excelência operacional, redução de custos e adequação aos padrões internacionais de qualidade, saúde e segurança ocupacionais e meio ambiente, ajudando as equipes de FM a atingir a eficiência ideal, e também ajudará as empresas que contratam os serviços, já que as prestadoras serão capazes de demonstrar sua conformidade, fornecer garantia mediante a certificação.

Ainda não publicada ou lançada no Brasil, a norma aguarda a adaptação para o contexto brasileiro pela ABNT, não sendo possível por enquanto sua certificação. Contudo, as empresas já podem começar a adaptar seus padrões operacionais às exigências da norma internacional (original). Desta forma, assim que a norma for publicada no Brasil, boa parte do caminho de implementação já terá sido percorrido.

6 Referências Bibliográficas

ABRANTES, José. Gestão da Qualidade. Rio de Janeiro: Interciência, 2009.

ARRUDA, Luiz Guilherme. Nova norma sobre gestão de facilities acabou de ser publicada pela ISO. Disponível em < <https://www.consultoriaiso.org/nova-norma-sobre-gestao-de-facilities-acabou-de-ser-publicada-pela-iso/> > Acesso em 27/06/2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). NBR ISO 9001: sistemas de gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro: 2008.

CARPINETTI, L.C.R.; MIGUEL, P.A.C.; GEROLAMO, M.C. Gestão da Qualidade ISO 9001:2000. São Paulo: Editora Atlas, 2007

CARPINETTI, L. C. Ribeiro. Gestão da Qualidade Conceitos e Técnicas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CHAHAD, José Paulo Z; ZOKCUN, Maria Helena. A dimensão e as formas da terceirização do trabalho: Estudos de casos selecionados no Brasil. Fundação Instituto de Pesquisas econômicas. São Paulo, outubro de 2002

CORREIA, C.C.L.; MÉLO, N.A.M.; MEDEIROS, D.D.; Modelo de Diagnóstico e implementação de um sistema de gestão da qualidade: estudo de um caso. Recife, v. 16, n. 1, p. 111-125, jan./ abr. 2006.

CROSBY, Philip B. Quality is free. Nova Iorque: New American Library, 1992

DEMING, W.E. Qualidade: a revolução da administração. Marques Saraiva, 1993

FALCONI, Vicente. TQC Controle da Qualidade Total no estilo japonês. 8.ed. Nova Lima: INDG TecS, 1999.

FEIGENBAUM, Armand V. Controle da qualidade total: gestão e sistemas. São Paulo: Makron, 1994.

FONTANELA, Denise; TAVARES, Eveline; LEIRIA, Jerônimo Souto. O lado (des) humano da terceirização: o impacto da terceirização nas empresas, nas pessoas e como administrá-lo. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

GIANESI, Irineu; CORRÊA, Henrique Luiz. Administração estratégia de serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GOTZAMANI, K. D.; TISIOTRAS, G. D. The true motives behind ISO 9000 certification: The effect on the overall certification benefits and long term contribution towards. 2002.

ISHIKAWA, K. Controle da qualidade total: à maneira japonesa. Editora Campus, 1993.

JURAN, J.M. A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. Pioneira, 1992.

KLABUNDE, Alfredo Roberto. A terceirização no direito do trabalho: aspectos destacados. 2003. 41 f. Monografia — Pós-Graduação em Direito do Trabalho, Universidade Regional de Blumenau — FURB, Blumenau, 2003.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 1993.

LAS CASAS, A. L. Qualidade Total em Serviços: conceitos, exercícios, casos práticos. 5 Ed. 2. Reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

MACEDO, Mariano de Matos. Gestão de produtividade nas empresas. Revista Organização Sistêmica. Vol 1, n.1, jan-jul, 2012.

MAEKAWA, R.; CARVALHO, M. M.; OLVEIRA, O. J. Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. São Paulo, Ed. UNESP, v. 20, n. 4, 2013.

MARANHÃO, Mauriti. ISO Série 9000: Manual de Implementação. 6. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.

MEDEIROS, Denise Dumke de, SILVESTRE, Manuela Ferreira. UMA METODOLOGIA PARA ANÁLISE DOS PROCESSOS DE CERTIFICAÇÃO ISO 9000. Disponível em < http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr23_0848.pdf > Acesso em 27/06/2018.

OLIVEIRA, JOSÉ A.; NADAEB, J.; OLIVEIRA, OTÁVIO J.; SALGADO, M. H. Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo. Produção, v. 21, n. 4.

OLIVEIRA, Otávio J. (org.). Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados. São Paulo: Pioneira, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da qualidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão Estratégica da Qualidade - Princípios, Métodos e Processos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: STS, 1992.

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKY, L. J. Administração da Produção e Operações. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SOUZA, R. D. F. Qualidade como função de tecnologia industrial básica e a inserção competitiva do brasil no comércio internacional. Gestão & Produção, São Carlos, v. 5, n. 3, dez. 1998.

VERGUEIRO, Waldomiro. Qualidade de Serviços. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.