

A QUALIDADE TOTAL NO SERVIÇO PÚBLICO: O CASO DE UMA FUNDAÇÃO PÚBLICA.

Laís Afonso Meira Ferreira¹
Andrea Lanza²

RESUMO

Este trabalho refere-se aos temas de gestão da qualidade total na Fundação X de cunho público. O maior objetivo desse estudo é avaliar os impactos da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade Total na instituição estudada, e como são aplicadas as principais ferramentas desse sistema, quais os pontos positivos trazidos com ela para dentro da Organização e como isso impacta nos seus processos. É uma pesquisa documental de abordagem qualitativa, e de análise documental e bibliográfico. Nesse trabalho compreende-se qualidade total um dos braços da gestão da qualidade, de forma a qualidade total é usada não apenas para melhorar os resultados das empresas, mas também para com a satisfação dos clientes e o bom gerenciamento de seus serviços e funcionários.

PALAVRAS CHAVE: gestão da qualidade, qualidade total, planejamento estratégico

ABSTRACT

This work is about Public Foundation Foundation X total quality management topics. The main objective of this study is to evaluate the impacts of the implementation of the Total Quality Management System in the studied institution, and how the main tools of this system are applied and what are the positive points brought with it within the Organization and how it impacts on its processes. It is a documentary research of qualitative approach, and of documentary and bibliographical analysis. In this work, total quality is understood as one of the arms of quality management, so that total quality is used not only to improve business results, but also for customer satisfaction and the good management of their services and employees.

Key words: quality management, total quality, strategic planning.

¹ Graduando do curso de Administração pela Universidade do Estado Do Amazonas – UEA.

² Docente do curso de Administração da Universidade do Estado do Amazonas – UEA, doutora em Biodiversidade e Biotecnologia.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a grande maioria das Organizações que tratam diretamente com o público precisam possuir uma boa prática de gestão dentro do próprio local de trabalho para que isso se mostre como resultado no seu atendimento ao público e na maneira em que ela se utiliza para resolver os problemas aparentes que possam surgir.

O presente estudo tem o objetivo maior de apresentar como o Sistema da Gestão da Qualidade é implementado na Fundação X apresentando e identificando a importância dele para a boa gestão da Instituição, assim como verificar as técnicas que são implementadas pela a Instituição e por fim dar um visão sobre os resultados que a boa prática de gestão do sistema da qualidade tem trazido para a Organização em suas principais áreas, clientes e funcionários.

A metodologia do presente estudo foi de natureza qualitativa, caracterizando-se como análise documental e bibliográfico por se utilizar de manuais e relatórios já publicados pela Instituição, quanto aos fins a pesquisa ocorreu de forma descritiva.

O artigo é dividido em três momentos, primeiramente foi feito um apanhado histórico e conceitual sobre o sistema de Gestão da Qualidade, sobre a Qualidade Total e ferramentas como o Planejamento Estratégico e a NBR ISO 9001. Num segundo momento é apresentado sobre a Instituição estudada e suas práticas de gestão, por último é apresentado a correlação entre as ações da Instituição e a Qualidade Total.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DA QUALIDADE

De acordo com o que Avelino (2005) identificou a aplicação da qualidade em diversas partes do mundo como Egito, China, Roma, se destaca para comprovar que a qualidade não é algo novo ou que surgiu nos tempos mais modernos, mas é uma prática que vem de gerações, e se perpetua e se modifica conforme o passar dos tempos. A qualidade passou a possuir mais reconhecimento no século 20, em decorrência do crescimento do consumo, as organizações perceberam que precisavam tratar o assunto com mais cuidado.

Então nesse tempo mencionado segundo Avelino (2005), começou a surgir os Gurus da Qualidade, nome que os mesmos são reconhecidos hoje em dia. Cada um apresentava a qualidade com um foco diferente e em aspectos diferentes. Por exemplo, Juran descrevia a qualidade como adequação ao uso. Crosby tinha a sua política de zero defeito. Deming apresentava a qualidade no controle e melhoria dos processos usando métodos estatísticos.

Como Paladini (1995) determina, a Gestão da Qualidade é voltada principalmente para ações e atividades que visam o maior contato com os seus clientes, de suas atividades desenvolvidas, de seus interesses, de suas exigências, preferências e todas as outras atividades que estão diretamente ligados com a prestação de serviço.

Entende-se que oferecer um bom serviço, e de qualidade não é apenas uma obrigação da organização, mas se utiliza com estratégia tanto na área de mercado como para com um bom relacionamento que se precisa ter com os seus clientes e/ou pessoas que se beneficiam dos seus serviços. Fazendo com que assim a organização tenha crescimento no capital e no retorno positivo de seus clientes.

O termo 'qualidade' se apresentou de diversas maneiras ao longo dos anos o que ocasionou seu real significado não ser algo concreto e claro até os dias de hoje. Isso então propicia várias interpretações sobre a 'qualidade' e mostra que cada pessoa possuía a sua. Por causa desse fenômeno é possível se ver produtos ou serviços que diante um indivíduo possui qualidade, mas para outro pode não ser desse modo.

Qualidade é a nossa maior segurança na obtenção da fidelidade do consumidor, nossa defesa mais poderosa contra a concorrência estrangeira, e o único caminho para crescimento e ganho sustentados. (Kotler 1992, p. 64).

2.2 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE TOTAL.

A Total Quality Management, ou TQM, possui o seu início no Japão, pois o País foi o primeiro a implementar a mesma em seus produtos e serviços. O seu surgimento se deu na época do Fordismo, e no Japão com o Toyotismo, que após a aplicação da técnica apresentou uma crescente melhora na economia, chegando a estabilidade pós I guerra.

Segundo Camargo (2011) a Qualidade Total possui a característica de acrescentar uma nova perspectiva a atividades que são de cunho costumeiro em uma empresa. É um processo de melhoria contínua da Organização em que se aplica, sendo assim, a mesma precisa apresentar sempre ótimos resultados e ser avaliada constantemente para que desse modo se concretize o bom uso da ferramenta.

De acordo com Dale, van der Wiele e van Iwaarden (2007) a TQM pode se definir como uma junção de pensamentos mútuos das pessoas que trabalham na empresa, e ela tem por objetivo fazer com que os seus produtos e serviços sejam de maior valor e que por esse motivo possam alcançar as expectativas dos clientes.

Nessa definição vemos que o processo irá funcionar apenas se houver um interesse maior entre todos os colaboradores. Afinal, não é apenas o reconhecimento de seu produto que importa, e sim à boa Gestão que se aplica dentro da organização fazendo todos trabalhem em conjunto, e desse modo trazer resultados melhores. O Gerenciamento de Qualidade Total é uma forma de aprimorar a Organização que ao longo dos anos vem se modificando e crescendo.

Portanto Scott (1998) retrata em seu trabalho que as principais premissas para a TQM são principalmente o extremo foco no cliente, a melhoria continua de seus serviços e o trabalho em equipe.

Então pode-se afirmar que o empenho da Organização em saudar seus clientes com um bom serviço e os seus funcionários com uma boa gestão precisa ser mutuo e andar lado a lado, se não do contrário um desequilibra o outro, ocasionando assim o não atingimento da Qualidade, afinal nenhuma das partes pode apresentar

deficiência. Para Albrecht (1992) essa tarefa não é fácil e requer muito esforço de todos os lados, tempo e recursos para ser apresentado um final satisfatório.

2.3 MAS QUAL É A IMPORTÂNCIA DE SE APLICAR A QUALIDADE TOTAL?

A partir do estudo de Camargo (2011) ele definiu cinco motivos pelos quais se adota a Qualidade Total e dentre eles temos:

- **O Cliente Exigente:** A cada dia os clientes estão exigindo mais pela competência da empresa, para então assim ter sua satisfação/expectativa no mais alto.
- **A Concorrência:** A mesma não é algo novo. Mas durante esses anos com todas as evoluções que ocorreram no mundo, cada vez mais se necessita de maior esforço por partes da empresa, e desse modo aumentando a competitividade.
- **A Mudanças de Rápido Movimento:** Na era da tecnologia tudo ocorre muito mais rápido que nas eras anteriores e por isso as pessoas da empresa precisam ter ideias, ações, decisões rápidas, ágeis e inteligentes. E também saber aceitar as adaptações que são necessárias conforme o tempo vai passando.
- **O Desenvolvimento de RH:** Nesse está ligado diretamente com os funcionários. Eles precisam se sentir capazes, e que são importantes naquele meio. Sendo assim deve-se fornecer treinamentos que os ajudem no desempenho e produtividade dentro da organização.
- **O Comprometimento Social e Ambiental:** A empresa deve prezar pela sua imagem e pela participação em assuntos de influência. Como os meios de sustentabilidade que podem ser aplicados na organização para trazer melhorias.

Analisando todos esses pontos, as Empresas passaram a dar maior foco na Qualidade Total.

2.4 OS PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL.

Segundo Camargo (2011) a TQM é conhecida como uma técnica de muito prestígio, principalmente por contribuir grandemente para empresas que estão na

busca da excelência em seus processos e padrões de atividades. E partindo dessa razão são identificados dez princípios que devem ser seguidos na aplicação da Qualidade Total.

1. Satisfação do Cliente: Que se alcança através de uma boa prática de gestão. Deve-se sempre ser levado em conta a visão dos clientes para poder atender sempre as suas expectativas e gerenciar melhorias.
2. Propósitos: É um incentivo para à pratica de novos princípios, assim estabelecendo novos valores. Mas não é um processo rápido, afinal a admissão de novos princípios requer esforço e estímulos constantes.
3. Postura Participativa: É criar um clima participativo para que os colaboradores se sintam valorizados e por esse modo se fortalecer mais o foco da equipe, e com isso produzir mais e com ótimos resultados.
4. Desenvolvimento do Recursos Humanos: Quando os interesses individuais estão em equilíbrio, os resultados são melhores. Portanto é sempre bom proporcionar a motivação em seus colaboradores e a melhoria de vida.
5. Aperfeiçoamento: Essa ferramenta é de suma importância, pois ela trabalha com as exigências do cliente. Depois de determinado tempo os clientes passam a ter outras necessidades e esse método ajuda a antecipar essas mudanças.
6. Delegar: Essa competência representa a responsabilidade individual.
7. Eliminar Erros: Para apresentar um padrão completo de desempenho, o mesmo não deve possuir erros em seus processos e esse método deve ser implantado como uma cultura a ser seguida em busca da melhoria contínua.
8. Garantia da Qualidade: Esse princípio tem a base no planejamento realizado através de processos, e o que consta neles é importante para trilhar caminhos a serem seguidos.
9. Processos Gerenciados: A gerência de processos tem por objetivo o bom relacionamento entre as partes da empresa e busca não ter conflitos envolvendo as atividades. Isso faz com que as pessoas envolvidas nos processos sejam ouvidas como se é planejado.

10. Informação: Para trilhar o caminho ao atingimento da Qualidade Total, toda organização precisa ser bem informada e orientada sobre as atividades que são ligadas diretamente à visão, missão e os trabalhos oferecidos pela empresa.

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

Para OLIVEIRA (2014), o planejamento estratégico é um processo administrativo que permite se ter uma sustentação metodológica para que a partir desse ponto seja estabelecida a direção ao qual a empresa deverá seguir, sempre tendo uma visão inovadora e diferenciada dos demais. O planejamento estratégico é uma atividade de responsabilidade total dos níveis mais altos de uma organização.

O Planejamento Estratégico é uma base firme para se construir uma visão de um futuro com intenção de melhoria na organização. Com o mesmo se é discutido o antes, para então ser elaborado o presente e com isso atingir os objetivos futuros. O Planejamento Estratégico é um controle mais aprimorado sobre os níveis hierárquicos do local, ele define as atividades que cada parte deve efetuar para o alcance dos objetivos mútuos da organização.

Segundo Kotler (1992, p. 63), *“planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”*.

Algumas das principais vantagens do Planejamento Estratégico segundo Camargo (2011), envolve a melhor visão sobre a organização, análise de mercado, concorrentes, fornecedores, entre outros. Ajuda no controle, pois são criados novos métodos para tal e todos são fatores importantes para a melhoria continua dos níveis da empresa. Também pode se incluir o direcionamento que ela traça depois de uma tomada de decisão, que parte das análises feitas para definir os assuntos prioritários. E por último, ajuda nas mudanças, otimiza recursos e equilibra os gastos da organização.

2.6 ISO 9001.

As normas ISO apesar de serem mais comuns entre os setores privados, também podem ser inseridas nos setores públicos. Com a certificação, a organização

que a possuir apresentará uma imagem com mais credibilidade em seus produtos e serviços oferecidos. A certificação ISO também está envolvida com as posições que as empresas tomam em temas como sustentabilidade, educação ambiental e a preservação do meio ambiente. (CAMARGO, 2011)

A NBR ISO 9001:2015 – Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos:

A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ, segundo as Regras da ABNT, é uma decisão de estratégia para que ajuda no desempenho da Organização promovendo a melhoria contínua. Alguns dos benefícios que a adoção do SGQ baseados nesta norma são: Uma maior capacidade de promover produtos e serviços que atendam as expectativas dos clientes; Aumento da satisfação do cliente por meio de mais oportunidades oferecidas; Expor riscos e oportunidades associados com os seus objetivos; Mostrar conformidade nos requisitos do SGQ.

A Norma aplica uma abordagem de processo onde se é incorporado o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) que é um método de organização de processos mais eficiente garantindo que os mesmos possuam recursos o suficiente para serem feitos e um gerenciamento adequado para melhorias sempre serem identificadas e ações serem tomadas. E também possui a Mentalidade de Risco que é uma organização de fatores que podem causar algum impacto negativo nos resultados planejados e aplicar práticas de controles de prevenção. Com esses fatores, se possibilita para a Organização um planejamento maior sobre os seus processos e suas interações.

3 FUNDAÇÃO X.

A Fundação X onde foi realizado o estudo é único gestor de Previdência no Estado, criado a partir da Lei Complementar nº 30 em dezembro de 2001. Tem como objetivo garantir os benefícios previdenciários aos servidores públicos inativos e pensionistas. Com uma Política de Qualidade focada na melhoria contínua de suas atividades, a Fundação X acumula importantes avanços no segmento previdenciário estadual que contribuíram para colocar o Estado do Amazonas em evidência nacional em termos de Regimes Próprios de Previdência.

Atualmente a Instituição conta com um Manual de Sistema da Qualidade que é estruturado nos requisitos aplicáveis da NBR ISO 9001:2015 em conjunto

com outros manuais de procedimentos e documentos que estipulam todas as atividades do SGQ, e com base nesse documento, foram analisados os pontos que levaram a Fundação X ao status de excelência dentro do setor Público tanto em seus processos internos quanto para com os seus serviços prestados ao seu público externo.

A Fundação X tem como prioridade a sua Política de Qualidade e todos os objetivos que são expressos no manual. A Alta Direção da Instituição tem a responsabilidade de desenvolver e implementar o Sistema de Gestão da Qualidade com melhoria contínua e eficácia através de certos requisitos como: Prestação de Contas e Eficácia da Gestão de Qualidade por meios de Relatórios corporativos e de gestão; Obedecer as políticas e objetivos da Qualidade mediante o Planejamento Estratégico; Cumprir os requisitos do SGQ nos processos organizacionais; Promover a gestão de risco nos processos organizacionais e assegurar os recursos necessários para realização dos processos; Comunicar a importância da eficiência do SGQ; Assegurar o alcance de resultados por meio de indicadores; e buscar melhoria.

Todo esse comprometimento é realizado por meio de comunicação entre as áreas da Fundação X, aprovação e implementação da Política do SGQ, reuniões periódicas e efetividade do orçamento anual. A Política de Qualidade visa a satisfação dos seus segurados e a melhora contínua de suas atividades em atendimento do SGQ.

A Alta Direção tem papel fundamental em garantir as responsabilidades, as autoridades e as relações que são definidas e logo comunicadas a Fundação X. Todas as responsabilidades são definidas no regimento interno, e nos manuais de política e procedimentos da Instituição.

Sobre o Planejamento Estratégico, a Fundação X reformula o mesmo todos os anos e realiza análises de todo o contexto que a Organização, das necessidades das partes interessadas e determina os riscos e oportunidades do SGQ para assim poder assegurar que o SGQ alcance os resultados pretendidos, aumentar os efeitos desejáveis, reduzir os indesejáveis e alcançar a melhoria. Se é utilizado o ciclo PDCA para a definição de todos os processos da Instituição e de como eles são geridos dentro da Organização. As análises de risco são feitas por meio de ferramentas como SWOT (fraquezas, forças, oportunidades e ameaças) e após as

respostas coletadas é utilizada o GUT (matriz de prioridade que avalia, gravidade, urgência e tendência) com a finalidade de especificar as prioridades e riscos que precisaram ser trabalhados.

No Planejamento Estratégico é onde são encontrados os objetivos e metas do SGQ, junto com seus indicadores eles são repassados a cada nível e função pertinente da Fundação X através das gerencias e responsáveis de outras unidades. Toda a questão de atingimento de objetivos é controlada por indicadores institucionais e gráficos de acompanhamento dos processos.

4 DISCUSSÕES

A aplicabilidade de gestão da qualidade total na Fundação X, o acompanhamento das atividades, indicadores, e das habilidades e treinamento dos funcionários tem mostrado resultados. Como citado no trabalho sobre os cinco motivos dos quais se usa a Qualidade Total, salienta-se os pontos abaixo, de acordo com dados retirados do site da Instituição.

No que tange sobre O Cliente Exigente enfatiza-se que a Fundação X monitora a percepção do cliente periodicamente e apresenta alguns indicadores como o de Satisfação do Cliente, observar-se que ele apresenta uma média de 95%, conforme o último mês apresentado, são levantadas todos os números por meio de pesquisas feitas por telefone, pelo site e na própria instituição na qual os clientes dão suas respostas ao atendimento que foi prestado, desde o começo do ano tem ultrapassado mensalmente sua meta de 90% mensal. E com relação ao indicador de Reclamação do Cliente relata-se uma média de 95% mensal de problemas sanados pela Instituição, assim superando sua meta de 85% e tendo crescimento constante desde o começo do ano.

Sobre a Concorrência, não se é relatado muitos assuntos afinal a Fundação X é a única no ramo em relação ao sistema previdenciário do Estado, então não há concorrência em que a mesma esteja envolvida nesse meio.

A respeito das Mudanças de Rápido Movimento podemos salientar que a Fundação X começou um programa junto com uma empresa que trabalha diretamente com processamento de dados numa iniciativa para impulsionar e realinhar projetos que possam simplificar os serviços em torno da comunicação dos segurados no início

de 2019, e após 7 meses promoveu mais de 18 mil atendimentos, tendo uma marca de 77%, sendo maior que a soma de todos os atendimentos que foram realizados em 2018.

No que se refere ao Desenvolvimento do RH, podemos destacar O Treinamento dos Servidores, que se é utilizado o sistema de Avaliação de Competências e Habilidades, o seu resultado é levado para conhecimento da Diretoria, após serem analisados as gerências definem o Plano de Desenvolvimento de Competências e a partir desse momento é feita uma programação de cursos para o ano seguinte serem implementados. Em 2019 a Fundação X realizou treinamentos em seus funcionários voltados para as mais diversas áreas. Como um sobre a Gestão e Análise de Riscos visando que os servidores tenham maiores conhecimentos no mercado financeiro e suas transformações. Também promoveu treinamentos para outros órgãos estaduais tendo em vista a agilidade nos processos de aposentadoria.

Em relação ao Comprometimento Social e Ambiental, a Fundação X conta com diversos programas voltados para o bem-estar social e a sustentabilidade de seus servidores, seguradores e beneficiários em geral. Possui programas para desenvolver ações de capacitação, qualificação e treinamentos para o seu público externo quanto interno. O Idade Ativa é um dos programas de responsabilidade social e tem finalidade de disponibilizar atividades pedagógicas, culturais e de recreação para os segurados e já beneficiou inúmeros, oferecendo certificados a cada fim de curso.

Vale ressaltar os programas como PROPAC – Programa Permanente de Atualização Cadastral que é um atendimento domiciliar promovido por uma equipe de Fundação X para segurados com difícil locomoção, oferecendo segurança e comodidade. E o PROAP – Programa de Preparação para Aposentadoria que são atividades para esclarecer dúvidas aos servidores que futuramente serão inseridos nos serviços de previdência da Instituição.

Ainda levando em consideração os projetos da Instituição, nesse ano ela passou por duas auditorias externas e obteve uma nova certificação na ISO 9001:2015. E pela primeira vez recebeu a certificação do Pró Gestão (Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos Regimes Próprios de Previdência Social) levando elogios pelos seus métodos de gestão e organização. Também recebeu prêmios e revalidações, como: Prêmio Destaque Brasil de

Responsabilidade Previdenciária – ABIPEM, Prêmio ANEPREM de Boas Práticas de Gestão Previdenciária, e a Revalidação do CRP – A emissão do Certificado de Regularidade Previdenciária (CRP) foi conquistada, durante os dois semestres consecutivos de 2019.

Relacionado com as questões ambientais a Organização possui um programa chamado Reciclar que visa criar um objetivo de criar uma cultura focalizada na conscientização na necessidade de preservação ambiental, e com isso se é criado ações voltadas para a seleção adequada do lixo, separação de matérias recicláveis como o papel que é enviada para uma empresa e transformado em um papel higiênico reciclável. Além disso ela promove de inúmeros eventos voltados para o tema, como a entrega de mudas que ocorreu na instituição para o público em geral, e uma ação na semana do meio ambiente onde foram plantadas mais de 80 mudas no Parque Sumaúma.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos tempos a Gestão da Qualidade é utilizada como uma estratégia de competitividade adotada na maioria das Organizações, afinal, um sistema de qualidade que é bem implementado e que possui uma base com extrema dedicação contando com pessoas qualificadas para aquele trabalho, traz resultados grandiosos e que fazem todo o esforço de quem trabalhou para aquilo ser recompensado da melhor forma.

Analisa-se que a Gestão da Qualidade é um assunto e ferramenta de total importância para uma organização nos dias de hoje. Ela é a base para uma boa gerencia dos aspectos socioambientais que estão inseridos dentro de uma empresa e para com o serviço e ou atendimento prestado aos seus clientes, também melhora bastante o clima organizacional fazendo o local de trabalho ser um local bom de se trabalhar, motivando cada vez mais os seus servidores.

Percebe-se que as ferramentas que foram trabalhadas e implementadas com grande esmero e dedicação pela Fundação X, visto que gerou inúmeros resultados para a Instituição, como prêmios sobre gestão de previdência e reconhecimento nacional no meio de outras Organizações de outros estados.

Tendo em vista todos os números e dados recolhidos, pode-se perceber como a Instituição tem tido o sucesso o qual buscava nos seus mais diversos tipos de atividades, processos e treinamento tanto as voltados para o seu público alvo, quanto as para o seu público interno, entretanto, a continuidade da gestão pode ser um fator preocupante já que o Presidente da Instituição é trocado a cada dois anos e isso pode impactar mais na frente com as diferenças de gestão que possa ocorrer em cada uma dessas mudanças.

REFERÊNCIAS.

AVELINO, A. **Qualidade no processo de produção: um modelo de gestão para garantir a qualidade de acabamento das carrocerias em chapa na linha de produção. Dissertação de Mestrado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo**, São Paulo, 2005.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

AMAZONPREV. **Manual de Sistema de Gestão da Qualidade**, 2018. Disponível em: < http://www.amazonprev.am.gov.br/wp-content/uploads/2017/07/MQ-manual_do_sistema_de_gestao_da_qualidade-rev-14.pdf>. Acesso em: novembro de 2019.

CAMARGO, Wellington. **Controle de Qualidade Total**. Curitiba: IFAM, 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1992.

LIMA, Joilson Souza de. **O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, Ed. 03, Março de 2018.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Elisa D. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986

LOPES, Ana Lúcia Magri; JUDICE, Valéria Maria Martins. **Modelo, Contexto e Estratégia de Implantação de Sistema da Qualidade baseado na norma ISO 9001:2000 em uma microempresa.** Enegep 2009, Salvador, 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing:** edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** São Paulo: Atlas, 2004.

PALADINI, E.P.: **Gestão da Qualidade no Processo.** São Paulo, Atlas, 1995

VALLS, Valéria Martin. **O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação.** Brasília: ECAP/USP, 2004.