**PLANO DE ENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO DA QUALIDADE: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR CALÇADISTA**

## Danielle Freitas Santos (UFPE)

##  daniellefreitas.ep@gmail.com

Gabriel Marinho Albert dos Santos (CESMAC)

 gabriel.caderno@gmail.com

## Resumo: A qualidade é requisito fundamental para os consumidores que desejam produtos e serviços com altos padrões, e para as organizações que precisam estar atentas as exigências de mercado e especificações de seus clientes. Nesse contexto, é importante considerar a relevância dos profissionais diretamente relacionados a produção de bens e serviços na viabilização da qualidade, de forma a potencializar atuação da gestão da qualidade nos produtos e serviços, e no processo produtivo. Assim, o seguinte estudo objetiva estabelecer um plano de qualidade baseado nos recursos humanos para uma indústria calçadista de pequeno porte. A pesquisa consiste em um estudo de caso com características exploratório-descritivas, onde visitas in loco e entrevistas não estruturadas possibilitaram a obtenção dos dados. Verificou-se que a organização não detinha nenhum setor especifico para qualidade, e esta era avaliada exclusivamente pela percepção dos profissionais do chão-de-fábrica. O plano proposto foi baseado em três aspectos: direcionamento, viabilidade e contexto envolvimento. Em relação ao direcionamento, o plano sugeriu um objetivo e propôs medidas envolvendo a criação de um modelo de desenvolvimento do RH para a gestão da qualidade; o reconhecimento e valorização dos profissionais; comunicação efetiva e estímulo ao comprometimento. No que trata da viabilidade, o plano estabeleceu diretrizes sobre os recursos necessários para o envolvimento do RH na qualidade, abrangendo treinamento e qualificação; tecnologia inovadora; matéria-prima de qualidade; máquinas e equipamentos adequados e uma política salarial justa. E no que se refere ao contexto do envolvimento do RH na qualidade, o plano especificou interações organizacionais importantes agregando questões motivacionais; trabalho em equipe; compartilhamento de informações; medidas de higiene, segurança e ergonomia; e redução de risco no ambiente de trabalho.

## Palavras-Chaves: plano de qualidade, gestão da qualidade, recursos humanos, setor calçadista.

## 1. Introdução

O contexto moderno e competitivo no qual as organizações encontram-se inseridas exige cada vez mais o envolvimento ativo de todos os colaboradores visando a otimização das atividades, melhorias reais na concepção dos produtos e serviços, maximização do processo produtivo e a efetivação de um padrão coerente de qualidade.

Os recursos humanos (RH) são um aspecto importante para a qualidade, e segundo Paladini (2008) se bem direcionados atuam como agentes de transformação na gestão da qualidade. Apesar de toda complexidade inerente aos recursos humanos e do investimento necessário para sua adaptação ao ambiente produtivo, os benefícios oriundos de uma eficiente gestão de RH são os mais atrativos para a organização, uma vez que podem oferecer melhores alternativas para a condução das operações, avaliar e propor soluções para problemáticas complexas e direcionar a sua força de trabalho de forma a garantir produtividade e resultados satisfatórios.

Ao longo dos anos os recursos humanos foram admitindo um papel fundamental na consolidação e esforço pela criação da qualidade no escopo organizacional, seja na indústria ou nos serviços. O envolvimento dos colaboradores é indispensável para a efetivação da qualidade em todo o processo produtivo, e por consequência no produto final. E cabe a gestão da qualidade promover condições que viabilizem a participação, o esforço e o envolvimento dos recursos humanos na busca pela qualidade, não apenas considerando os eventuais benefícios oriundos de uma correta gestão de RH, mas também a sua essencialidade para a efetivação de um contexto de qualidade sólido dentro da organização.

A partir da relação recursos humanos e gestão da qualidade, o estudo objetiva a elaboração de um plano de qualidade baseado nos recursos humanos, visando determinar a importância dos colaboradores na gestão da qualidade. Para tanto, a pesquisa admitiu caráter exploratório-descritiva, mediante a condução de um estudo de caso. Ainda utilizou-se como delimitações metodológicas a avaliação *in loco*, por intermédio de observações realizadas na própria fábrica e entrevistas não estruturadas com o gestor responsável.

O plano de qualidade foi elaborado segundo os critérios expostos por Paladini (2008) que visam determinar os objetivos e o direcionamento do esforço para a qualidade, especificar os recursos viabilizando o processo de envolvimento e analisar o ambiente no qual o processo de envolvimento será implementado.

**2. Revisão teórica**

A qualidade pode ser entendida como um atributo associado a produtos e serviços, e de forma mais ampla se refere a qualquer coisa realizada por pessoas (MOREIRA, 2015). É a adequação ao uso (JURAN, 1974), o grau em que um produto encontra-se de acordo com as especificações (GILMORE, 1974), o nível de atributos intrínsecos de um bem ou serviço (CARPINETTI, 2012).

Slack *et al.* (2009) apontam a qualidade como um objetivo de desempenho fundamental para o alcance da eficiência e eficácia dos processos produtivos. Já Porter (1986) trata a qualidade como um meio de diferenciação frente a concorrência e uma possível fonte de vantagem competitiva. Portanto, a gestão da qualidade admite grande relevância no âmbito organizacional.

A gestão da qualidade é uma premissa abrangente, que sofreu constantes transformações com o passar dos anos e a evolução da indústria. De acordo com Carpinetti (2012), o subjetivismo associado à gestão da qualidade permitiu a ampliação de seu escopo, podendo envolver características intrínsecas como durabilidade, desempenho, ausência de defeitos, satisfação dos clientes, atendimento às especificações do produto, criação de valor agregado ao produto/serviço, entre outros.

Dessa forma, desde o enfoque na inspeção, agregando o controle estatístico, a qualidade total, o uso de ferramentas da qualidade como TQM, PDCA, entre outras, buscou-se a expansão da gestão da qualidade, de modo a fomentar seu relacionamento com outros setores importantes. Assim, a gestão da qualidade encontra-se associada ao setor de serviços, como manutenção (CARLAGE *ET AL*., 2016), informação (BELLUZO & MACEDO, 1993; LONGO & VERGERO, 2003), educação (XAVIER, 1996) e saúde (BALSANELLI & JERICÓ, 2005; D’INNOCENZO *ET AL.*, 2010); bem como a aspectos envolvendo competitividade empresarial (COLTRO, 1996); a indústria (TOLEDO *ET AL.*, 2000; BERTOLINO, 2010); e o setor público (MONACO & GUIMARÃES, 2000).

Dentro desse contexto, pode-se citar ainda a relação da qualidade com a gestão de recursos humanos, conforme presente em diversos trabalhos na literatura (DUSSAUL, 1994; SANTOS *ET AL.*, 1997; KURCGANT *ET AL.*, 2009). A gestão de recursos humanos é a função executada nas organizações que facilita o aproveitamento eficaz das pessoas, visando atingir metas individuais e organizacionais (IVANCEVICH, 2008). Envolve as atividades de análise de cargos; planejamento de RH; cumprimento da legislação trabalhista; recrutamento e seleção; avaliação de desempenho e remuneração; treinamento e desenvolvimento; e ações de segurança, bem-estar e saúde dos colaboradores.

A gestão de recursos humanos visa criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades, motivação e satisfação, para realizar os objetivos da organização, de modo que também haja espaço para que os colaboradores alcancem seus objetivos individuais. O setor de recursos humanos tem a responsabilidade de criar uma infraestrutura organizacional por meio da excelência nos produtos/serviços oferecidos e da eficiência dos processos administrativos (ÁVILA, 2015). Dessa forma, o conceito de eficiência na gestão de pessoas está intrinsecamente associado às práticas de gestão da qualidade, quando objetiva excelência na produção e nos processos.

**3. Caracterização da organização em estudo**

O estudo de caso foi realizado em uma indústria de pequeno porte do setor calçadista localizada no município de Campina Grande – PB. A mesma se encontra legalizada formalmente e admite aspectos de organização tradicional familiar. A princípio a produção era reduzida e comercializada por representantes comerciais autônomos, e limitava-se apenas a atender o público de tais revendedores. Com a expansão do negócio, a empresa abriu sua primeira loja de fábrica, e em dois anos foi preciso promover uma mudança na planta da fábrica devido ao aumento da demanda. Hoje, a empresa atua região nordeste, e também através de vendas *online*.

Quadro 1 – Perfil da Organização

|  |  |
| --- | --- |
| Quantidade de Colaboradores | 36 |
| Tempo de Atuação no Mercado | 18 anos |
| Número de Filiais | 3 filiais pela região Nordeste |
| Mercado Consumidor (Público Alvo) | Interior do Nordeste (principalmente nos estados da Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte) |
| Média Salarial  | Salário Mínimo (R$ 937,00 em 2017) |

**4. Diagnóstico atual do envolvimento dos recursos humanos para a gestão da qualidade no âmbito organizacional**

Antes da delimitação do plano buscou-se identificar o nível ou algum padrão de envolvimento dos recursos humanos para a qualidade dentro do ambiente organizacional, como forma de justificar a necessidade da efetivação e eventual implantação do plano. Verificou-se que não há um setor efetivo envolvendo a gestão da qualidade, tanto em relação ao processo produtivo, quanto aos produtos acabados.

A qualidade é certificada de acordo com o entendimento do colaborador e sua experiência na produção, fato preocupante tendo em vista que o mercado calçadista é um dos mais exigentes e detém um alto nível de competitividade na região. Mesmo estando presente nas definições de missão e visão da empresa como um ponto relevante, a qualidade não é gerida da forma mais eficiente.

Apesar de alguns detalhes da produção serem específicos e exigirem um procedimento mais artesanal, é incoerente que uma empresa consideravelmente reconhecida no seu mercado não invista em práticas efetivas de gerenciamento da qualidade. O investimento em qualidade pode ser inicialmente dispendioso, mas os resultados de um plano bem conduzido podem elevar a lucratividade a níveis significativos e gerar um fator de vantagem competitiva para a empresa.

Como não há uma metodologia de avaliação da qualidade efetiva na empresa, a participação do trabalhador no sentido de promover a qualidade no processo e nos produtos fica comprometida. Não há um reconhecimento da influência do colaborador na criação de um ambiente que viabilize a qualidade, apesar de empiricamente, serem eles a definir o que é ou não um produto de qualidade. A qualidade é definida apenas como um produto aparentemente sem defeito, negligenciando seu escopo mais amplo.

Não existe uma identificação, por parte da gestão principal, da importância da gestão da qualidade e da participação e envolvimento dos recursos humanos para a viabilização de um processo que ofereça um melhor nível de qualidade aos produtos. Sendo assim, cabe ao seguinte plano, viabilizar um suporte de informações que possibilite um auxílio para os gestores no processo de tomada de decisão sobre os aspectos que envolvam os recursos humanos e a qualidade do processo e dos produtos.

**5. Plano de envolvimento dos Recursos Humanos na Gestão da Qualidade**

Segundo Paladini (2008) existem três fundamentos principais que servem de suporte a elaboração de um plano de envolvimento coerente com o escopo da organização: objetivos, recursos e o ambiente. O estudo baseia-se em tal inferência para a concepção de um plano de envolvimento do pessoal no processo de gerenciamento da qualidade no âmbito da organização em estudo.

Primeiramente, é importante que a organização reconheça e inicie um processo de adoção de práticas da gestão da qualidade em seu âmbito organizacional. A partir do reconhecimento da relevância desta para seu processo produtivo, pode-se implantar o plano de envolvimento dos recursos humanos na qualidade. O plano de qualidade proposto baseia-se em três aspectos principais, fundamentados por Paladini (2008): direcionamento, viabilidade e contexto do envolvimento.

**5.1. Especificação do objetivo e direcionamento do RH na gestão da qualidade**

O primeiro passo no plano de envolvimento do RH na gestão da qualidade consiste em determinar os objetivos que serão seguidos e proporcionar um direcionamento adequado do envolvimento das pessoas em relação à qualidade. Definir objetivos e metas alcançáveis é de suma importância para a qualidade. Nesse caso, o objetivo principal em relação ao contexto da empresa em foco consiste em: *disseminar o conceito e as práticas de qualidade por toda a organização e para isso contar com a participação de todo o recurso humano disponível*.

Para efetivar o objetivo é preciso direcionar a participação dos trabalhadores de modo a otimizar as atividades em função da qualidade. Quais serão as medidas para efetivar o envolvimento do pessoal com a gestão da qualidade e qual a direção do esforço do RH, são os questionamentos que devem ser realizados com a finalidade de viabilizar metas de alcance organizacional, envolvendo o comprometimento direto dos trabalhadores.

Para tanto, é preciso investir em um modelo contínuo de desenvolvimento de RH dentro da organização, estimulando um aprimoramento efetivo e contínuo das pessoas. O modelo será baseado nas necessidades principais do RH e na capacidade da empresa em disponibilizar tal desenvolvimento para seus trabalhadores. Além disso, deve conter pontos relacionados à: recompensas, sejam estas financeiras ou não; progressão de carreira dentro da empresa; aperfeiçoamento profissional; avaliação de desempenho e viabilização de comunicação.

Outro fator importante diz respeito ao reconhecimento e valorização do profissional, de modo que este potencialize seu desempenho, e tenha mais comprometimento com as operações e atividades. A organização precisa reconhecer a relevância de sua força de trabalho na concepção de um processo e de produtos de qualidade.

A comunicação também é um aspecto fundamental no envolvimento do RH com a qualidade. É preciso que as informações sejam amplas e disponíveis para todos os colaboradores de modo dirimir dúvidas ou gargalos na execução do trabalho, minimizando falhas na produção, já que no atual cenário há limitações evidentes quanto a esse ponto.

Após isso, cabe ao gestor da empresa direcionar o esforço do RH em detrimento da consolidação da qualidade na empresa. O esforço do pessoal deve constituir o alcance da qualidade no processo e nos produtos, a maximização da produtividade e a redução de custos. As medidas de envolvimento baseadas no modelo de Paladini (2008) terão relevância nesse contexto, uma vez que possibilitam maior comprometimento com a organização e permite a identificação de um contexto comum, onde o crescimento da empresa implica em crescimento do profissional. O quadro 2 resume as possíveis medidas e o direcionamento do esforço do RH na gestão da qualidade na empresa para o alcance do objetivo preestabelecido.

Quadro 2 – Direcionamento do processo de envolvimento do RH com a qualidade

|  |  |
| --- | --- |
| **Medidas para efetivar o envolvimento do RH com a gestão da qualidade na empresa**  | **Direção do esforço do RH no âmbito da empresa**  |
| Investir em um modelo contínuo de desenvolvimento do RH | Melhorar a qualidade dos produtos e do processo |
| Valorização e reconhecimento profissional | Maximizar a produtividade |
| Estímulo à comunicação inter**-**organizacional | Reduzir custos |
| Estímulo ao comprometimento do RH com a empresa | - |

**5.2. Especificação dos recursos e viabilidade do processo de envolvimento do RH na gestão da qualidade**

A etapa seguinte diz respeito à especificação dos recursos e a viabilidade do processo de envolvimento. Assim, é importante considerar os seguintes requisitos:

1. A empresa detém recursos suficientes para efetivar o envolvimento dos colaboradores para a qualidade?
2. Há possibilidades de investimentos em tais recursos?
3. Qual é o desempenho do RH tendo em vista os recursos disponíveis e este poderia ser maximizado, caso os recursos fossem potencializados?

Tais aspectos devem ser respondidos no sentido de garantir uma avaliação da viabilidade do plano de envolvimento do RH nas ações de qualidade da empresa. Os recursos visando à participação dos trabalhadores na criação da qualidade no contexto organizacional são um ponto crucial e requerem uma quantidade elevada de investimento que é baseado na estratégia de mercado da empresa. Ou seja, será a finalidade de atuação da organização que irá definir o nível de recursos que serão empregados, que vão desde o maquinário adequado de trabalho, equipamentos eficientes, matéria-prima de qualidade, tecnologia inovadora até treinamento e qualificação coerentes, e recompensas e salários apropriados para cada função específica.

Figura 1 – Recursos necessários ao processo de envolvimento do RH para a qualidade

No caso da empresa analisada, verficou-se que não há uma disponilibilidade expansiva de recursos para garantir esse envolvimento do RH com a qualidade. Apesar de haver uma estrutura de máquinário e equipamentos efetiva, não existe uma filosofia de investir em novas tecnologias que facilitem o trabalho e potencializem a produtividade do trabalhador. Em relação as matérias-primas, a empresa costuma adquirir insumos de qualidade, que refletem positivamente no processo de fabricação.

No que se referem as recompensas e a política salarial, foi possível identificar que não há uma prática real nesse sentido. A empresa não investe em melhorias salariais consistentes (a média salarial dos operários baseia-se no salário mínimo), bem como não há programas de capacitação e treinamento adequados, fato que deveria ser preocupante para a gestão. Ou seja, todos os pontos do plano proposto devem ser inicilaizados e/ou melhorados visando a criação de um processo de envolvimento do RH para a qualidade.

**5.3. Ambiente e contexto do processo de envolvimento do RH na gestão da qualidade**

O terceiro ponto corresponde a avaliação do contexto do processo de envolvimento para a qualidade. A organização deve criar um ambiente e uma estrutura organizacional favoráveis à consolidação da qualidade e da participação das pessoas na determinação de padrões de qualidade para o processo e o produto. Além disso, deve definir um clima organizacional favorável que estimule o compartilhamento de informações e o envolvimento de todos os colaboradores em atividades de grupo.

Para a análise do ambiente organizacional é importante estabelecer as interações interorganizacionais, entre os colaboradores e entre estes a a própria empresa. O quadro 3 especifica algumas variáveis relativas a promoção do envolvimento dos recursos humanos na viabilização da qualidade baseadas na interação. A empresa em estudo precisa investir na concepção de um ambiente adequado, de forma a beneficiar todos que compõem a organização.

Quadro 3 – Interações importantes no envolvimento do RH com a qualidade

|  |  |
| --- | --- |
| **Interações entre os colaboradores** | **Interações entre os colaboradores e a organização** |
| Aspecto motivacional | Questões de higiene e segurança do trabalho |
| Trabalho em equipe | Conforto ambiental |
| Colaboração | Integridade física e mental dos colaboradores |
| Compartilhamento de informações | Viabilização de treinamento e qualificação dos trabalhadores |
| Auxílio entre o pessoal para a realização das atividades | Redução dos riscos associados às atividades |

No contexto do envolvimento do RH para a qualidade ainda será preciso controlar os erros por inadvertência, que consistem nos erros não intencionais e que podem ser intrínsecos aos colaboradores. Assim, cabe aos gestores da qualidade verificar as situações no ambiente de trabalho que podem estimular esse tipo de erro como, por exemplo, os níveis de ruído em excesso, condições ergonômicas inadequadas, projeto de fábrica e layout deficiente, maquinário incorreto, entre outros e tomar as medidas corretivas necessárias para a criação de um ambiente favorável a qualidade.

A empresa precisa intensificar as interações entre os colaboradores principalmente em relação à motivação e ao compartilhamento de informações, que constituem dois pontos do plano que são falhos no contexto organizacional. O trabalho em equipe e o auxílio espontâneo entre o pessoal são interações que já acontecem automaticamente no processo produtivo, e a empresa deve estimular a consolidação de tal conduta visando a efetivação da qualidade.

Em relação às questões inter-organizacionais, não foram identificadas práticas ou um planejamento de higiene e segurança no trabalho ou condições ergonômicas favoráveis de trabalho. Os trabalhadores estão expostos a máquinas e equipamentos perigosos que podem vir a causar acidentes, desse modo, a empresa precisa efetivar um controle maior sobre as variáveis ambientais de sua responsabilidade como forma de viabilizar um ambiente de trabalho mais seguro que vise a integridade física e mental do colaborador.

**6. Conclusões**

O envolvimento dos recursos humanos consiste em um aspecto fundamental na gestão da qualidade. A participação e o comprometimento dos colaboradores pode viabilizar processos produtivos mais eficientes e produtos/serviços adequados às exigências de mercado e especificações de conformidade. O presente plano de qualidade viabiliza uma estrutura coerente e simples para o direcionamento dos profissionais em ações de qualidade na organização. Para tanto, é preciso que haja o reconhecimento por parte dos gestores da relevância que os recursos humanos detêm para a operacionalização dos processos com qualidade.

Observou-se que a organização em estudo ainda tem muito a fazer em termos do gerenciamento da qualidade. Questões envolvendo investimento em recursos indispensáveis para consolidação da qualidade, melhorias remuneratórias para os profissionais, compartilhamento de informações no processo produtivo e ações de higiene, segurança e ergonomia ainda são grandes desafios que precisam ser melhor geridos pela organização. Melhorias nesses fatores podem efetivamente influenciar na qualidade dos produtos e do processo.

Além disso, é importante estimular os aspectos mais positivos visualizados na análise como o trabalho em equipe, a colaboração entre os profissionais e o uso de matérias-primas e maquinário adequados, como forma de garantir ações mínimas de qualidade no âmbito organizacional.

**REFERÊNCIAS**

ÁVILA, L. V. **Gestão de pessoas**. – Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico. Rede e-Tec Brasil, 2015.

BALSANELLI, A. P.; JERICÓ, M. C. **Os reflexos da gestão pela qualidade total em instituições hospitalares brasileiras**. Acta Paul Enferm.;18(4):397-402, 2005.

BELLUZZO, R. C. B.; MACEDO, N. D. **A gestão da qualidade em serviços de informação: contribuição para uma base teórica**. Ci. Inf., Brasília, 22(2): 124-132, maio/ago. 1993.

BERTOLINO, M.T. **Gerenciamento da Qualidade na Indústria Alimentícia: Ênfase na Segurança dos alimentos**. – Porto Alegre: Artmed, 2010.

CALARGE, F.; FUJII, C. A. M.; SANTANA, J. C. C.; SILVA, I. L. L.; MIGUEL, P. A. C. A. **Análise e avaliação da qualidade de serviços internos com foco na manutenção de utilidades em uma empresa de manufatura**. Production, 26(4), 724-741, 2016.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas** / Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti. – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

COLTRO, A. **A gestão da qualidade total e suas influencias na competitividade empresarial**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, V. 1, Nº 2, 1996.

D’INNOCENZO, M.; FELDMAN, L. B.; FAZENDA, N. R. R.; HELITO, R. A. B.; RUTHES, R. M. **Indicadores, auditorias, certificações: ferramentas de qualidade para gestão em saúde**. São Paulo; Martinari; 2 ed; 208 p, 2010.

DUSSAUL, G. **Gestão dos recursos humanos e qualidade dos serviços de saúde**. Educ Med Salud, Vol. 28, No. 4, 1994.

GUILMORE, H. L. **Product conformance cost**. Quality Progress, June, 1974.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. – 10 ed. – Porto Alegre: AMGH, 2008.

JURAN, J. M. **Quality control handbook**. 3 ed. New York, McGraw-Hill, 1974.

KURCGANT, P.; TRONCHIN, D. M. R.; MELLEIRO, M. M.; CASTILHO, V.; MACHADO, V. B.; PINHEL, I.; SIQUEIRA, V. T.; SILVA, M. F. **Indicadores de qualidade e a avaliação do gerenciamento de recursos humanos em saúde**. Rev Esc Enferm, V. 43, USP 2009.

LONGO, R. M. J.; VERGUEIRO, W. Gestão da Qualidade em Serviços de Informação no setor Público: características e dificuldades para sua implementação. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, vol. 1, n. 1, 2003.

MONACO, F. F.; GUIMARÃES, V. N. **Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da Gerência de Administração dos Correios.** Rev. adm. contemp. vol.4 no.3 Curitiba, 2000.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. – 2 ed.- São PAULO: Cengage Learning, 2015.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. – 2. Ed. – 5. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para a Análise da Indústria e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SANTOS, F. C. A.; CARPINETTI, L. C. R.; GONÇALVES, M. A. **Contribuições de recursos humanos para a competitividade em qualidade: estudo de casos**Rev. adm. contemp. vol.1 no.3 Curitiba, 1997.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. –- 3a Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SOUZA, N. B. **Política de recursos humanos e proposição de uma gestão da qualidade**. In: [I Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul](https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/25877). INPEAU, 2000.

TOLEDO, J. C.; BATALHA, M. O.; AMARAL, D. C. **Qualidade na indústria agroalimentar: situação atual e perspectivas.** Rev. adm. empres. vol.40 no.2 São Paulo, 2000.

XAVIER, A. C. R. **A gestão da qualidade e a excelência dos serviços educacionais: custos e benefícios de sua implantaçã**o. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Ministério do Planejamento e Orçamento. Texto para discussão. N. 408, 1996.