



INFORMATIVO TÉCNICO DO SEMIÁRIDO - ISSN: 2317-305X
GRUPO VERDE DE AGROECOLOGIA E ABELHAS
Nota Técnica

O nível de utilização do sistema de Gestão da Qualidade no processo de trabalho da FRANLUB

Alexandre Ricardo Diniz Junior¹, Everton Ferreira de Sousa², Paula Jordânia Batista Mamede³, Alcides Almeida Ferreira⁴, Débora Ferraz Moura Alves de Sousa⁵, Izidro Patrício de Almeida Neto⁶.

Resumo Este trabalho tem como propósito identificar o nível de utilização do sistema de Gestão da Qualidade no processo de trabalho da FRANLUB, empresa que atua no comércio de peças e lubrificantes automotivos na cidade de Patos PB. Para tal, foi realizada uma pesquisa de cunho quantitativo junto aos funcionários e ao gestor da empresa por meio da aplicação de questionário semi-estruturado com o objetivo de se colher os dados necessários à análise da aplicação do sistema de Gestão da Qualidade. A fim de evidenciar, teoricamente, os benefícios, a viabilidade e a possibilidade de aplicação desta ferramenta de gestão em empresas deste porte, procedeu-se a fundamentação teórica sobre o tema, onde se referenciou diversos acadêmicos e estudiosos sobre a gestão da qualidade. Para os resultados alcançados com a pesquisa, procurou-se reunir e condensar os dados em gráficos e tabelas para facilitar sua análise e interpretação. Atualmente, várias são as ferramentas utilizadas pelos gestores de produção a fim de contornar os problemas decorrentes da crescente competitividade e disputa de mercado, desta forma, este artigo tem a perspectiva de abordar a Gestão da Qualidade no sentido de identificar sua utilização pela empresa objeto da pesquisa.

Palavras-chave: Gestão, Qualidade, Competitividade

***The level of use of the system of quality management in the process of working
FRANLUB***

Abstract This work aims to identify the level of use of the system Quality Management in the work process of FRANLUB, company engaged in the trade of parts and automotive lubricants in the city of Patos PB. To this end, a survey was conducted of a quantitative with employees and the manager of the company through the application of semi-structured questionnaire in order to collect the data needed to analyze the implementation of the Quality Management System. In order to demonstrate theoretically the benefits, feasibility and possible application of this management tool in companies of this size, we proceeded to the theoretical framework of the issue, which referenced many academics and scholars on quality management. For the results achieved with the research, we tried to gather and condense the data in graphs and tables to facilitate analysis and interpretation. Currently, several tools are used by production managers in order to circumvent the problems posed by increased competitiveness and market dispute in this way, this article has the prospect of addressing the Quality Management to identify its use by the subject company research.

Key words: Management, Quality, Competitiveness

Recebido em 10/10/2012 e aceito em 21/03/2013

1 (UEPB) E-mail: alexx_junior@hotmail.com,

2 (UEPB) E-mail: everton.fs01@bol.com.br

3 (UEPB) E-mail: sud_paula@hotmail.com

4 a 6 Alunos da Pos Graduação em Sistemas Agroindustriais do CCTA/UFCG – Campus de Pombal - PB

INTESA (Pombal – PB – Brasil) v.7, n.1, p. 01- 06 jan- dez de 2013 <http://revista.gvaa.org.br> (Nota Técnica)

INTRODUÇÃO

Nas décadas mais recentes o mundo tem sofrido um processo de profundas mudanças, sejam elas de cunho econômico, político ou social que têm levado as organizações a adotarem estratégias diferenciadas e criativas como forma de se tornarem competitivas e prosperar em um cenário, cada vez mais, pautado pela concorrência e disputa de mercado. Desde os primórdios do sistema administrativo com a abordagem clássica da administração, encabeçada por Taylor e Fayol, passando pelas abordagens humanística e neoclássica até chegar aos modelos vigentes de gerenciamento e administração, nota-se a constante preocupação relacionada a necessidade de inovação das práticas administrativas por parte dos gestores e estudiosos sobre o assunto.

Notadamente após a Revolução industrial as empresas vêm procurando desenvolver novas metodologias administrativas. As organizações vêm buscando sempre uma melhor forma de utilizar os recursos de entrada, de um sistema produtivo, de forma a otimizar os resultados e os custos das operações (PASSOS, 2006). A tarefa administrativa nas próximas décadas será incerta e desafiadora, pois deverá ser atingida por um sem-número de variáveis, de mudanças e transformações carregadas de ambiguidades e de incertezas (CHIAVENATO, 2003).

Neste panorama de competitividade, diversos e importantes segmentos da sociedade tem destacado a necessidade de redefinição das políticas industriais, em busca de maiores facilidades para incorporação de novas tecnologias, novos modelos de organização da produção e de gestão (COLTRO, 1996).

Com a constante necessidade de inovações e atualizações nas técnicas gerenciais, surgiram varias ferramentas utilizadas pelos gerentes de produção com o fim de contornar os problemas inerentes as dificuldades de conquista e permanência no mercado. As empresas estão procurando adotar novos métodos de gestão estratégica e uma delas consiste na Gestão da Qualidade, ou Planejamento e Controle de Qualidade ou ainda Gestão da Qualidade Total para alguns autores, que pode ser caracterizada como uma ferramenta administrativa que prioriza pela máxima qualidade dos produtos ou serviços prestados pela organização com o objetivo de destacar positivamente a organização no mercado. O ambiente turbulento em que a maioria das organizações faz negócios significa que a função produção está tendo que se ajustar continuamente às circunstâncias mutantes (SLACK et al. 2002). Assim, procuramos constatar que a qualidade é um dos critérios de desempenho de produção mais eficientes para a gestão organizacional.

Neste sentido, para atender a proposta a que se destina este trabalho, que consiste em identificar o

nível de utilização do sistema de Gestão da Qualidade em uma empresa que atua no comércio e distribuição de peças e lubrificantes automotivos, a FRANLUB, localizada na cidade de Patos-PB, necessário se faz que se proceda à fundamentação teórica sobre o tema, como forma de se localizar subsídios teóricos que possibilite a adequação e utilização desta ferramenta, bem como a comprovação de que a mesma possa contribuir no melhoramento das atividades comerciais da empresa.

A fim de que se pudesse viabilizar o estudo sobre a utilização da Gestão da Qualidade na FRANLUB, fizemos uso de entrevista por meio da aplicação de questionário desenvolvido considerando a proposta deste estudo. Na ocasião foi procedida a visita técnica a empresa objeto da pesquisa, onde foram entrevistados todos os funcionários, bem como o gestor da empresa.

Tendo como objetivo a análise dos resultados alcançados com a pesquisa, a metodologia adotada consistiu em condensar os dados colhidos em gráficos e tabelas, considerando que as respostas dadas ao questionário apresentaram caráter quantitativo, como forma de facilitar a constatação da utilização do sistema de gestão da Qualidade na empresa pesquisada.

Fundamentação Teórica

No cenário econômico que se apresenta nos dias atuais as organizações estão sofrendo uma constante pressão no sentido de inovarem em técnicas administrativas e metodologias de gestão que lhes proporcione não apenas sua permanencia no mercado, mas também a agregação de valor às suas marcas, produtos ou serviços. Neste contexto surgiram inúmeras alternativas aos gestores de produção, não sendo possível discriminar qual o mais adequado para cada tipo de empresa, mas sim identificar vantagens com a utilização destas alternativas que poderão ser adequadas às necessidades e anseios das organizações.

A procura por transformações estruturais e mudanças que descentralizam a autoridade, reduzem a hierarquia, estimulam parcerias e privilegiam a qualidade com foco nos clientes tem-se mostrado cada vez mais presentes nos sistemas de gestão das organizações contemporâneas. A qualidade dos produtos ou serviços prestados se mostra como fator de diferenciação. Nos dias de hoje, para obter qualidade, não é suficiente exercer quaisquer atividades da melhor maneira possível. Com a globalização, cresceu a importância da produtividade. Logo, como resultado, exige-se muito mais das pessoas e das organizações, o que transformou a qualidade em matéria aplicada (BALSANELLI et al, 2005).

De acordo com Longo (1996), a preocupação com a qualidade de bens e serviços não é recente. Os

consumidores sempre tiveram o cuidado de inspecionar os bens e serviços que recebiam em uma relação de troca. Essa preocupação caracterizou a chamada era da inspeção, que se voltava para o produto acabado, não produzindo assim qualidade, apenas encontrando produtos defeituosos na razão direta da intensidade da inspeção.

O termo “qualidade”, enquanto conceito, preserva um caráter conhecido por todos, por outro lado a qualidade quanto ferramenta administrativa e instrumento de gestão é definido de forma distinta entre vários acadêmicos e estudiosos sobre o tema. O sistema de Gestão da Qualidade para Balsanelli et al. (2005), é uma ciência que utiliza conhecimentos de matemática, estatística, pesquisa, lógica, informática, administração, finanças, psicologia e outros mais, visando auxiliar o desenvolvimento empresarial.

O sistema de Gestão da Qualidade representa o conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização, no que diz respeito à qualidade (MAYER, 2009). Desta forma entende-se que a Gestão da Qualidade representa uma parte do sistema de gestão da organização cujo enfoque é alcançar resultados em relação aos objetivos da qualidade, para satisfazer as necessidades, expectativas e requisitos das partes interessadas.

De acordo com estudos realizados por Moreira (2004), a forma de Gestão pela Qualidade pode ser tida como:

Uma filosofia integrada de gerência e um conjunto de práticas que procura enfatizar a melhoria contínua, a busca pelo atendimento das necessidades do cliente, o pensamento de longo prazo, a eliminação de refugo e trabalho, o envolvimento do trabalhador e trabalho em equipe, novos projetos para o processo, busca e adoção das melhores práticas conhecidas de trabalho, análise e solução de problemas organizacionais por parte dos empregados, medidas de resultados e relacionamento mais aproximado com fornecedores.

Constata-se, portanto, que o ponto em comum entre todas essas definições, configura-se na necessidade da organização ir além da simples conformidade com o projeto para oferecer um produto de qualidade.

Deve ser ressaltado que a adoção de um sistema de gestão da qualidade é entendida como uma decisão estratégica de uma determinada organização (NBR ISO 9001, 2000). Assim não se constata o caráter de uniformidade de utilização para todas as organizações de forma genérica. O desenvolvimento

do projeto e a implantação de um sistema pautado na gestão da qualidade de uma empresa são influenciados por diversas necessidades, objetivos específicos, produtos fornecidos, processos que serão empregados e o tamanho e estrutura da organização, ou seja, não existe a imposição de uniformidade na estrutura de sistemas de gestão da qualidade, mas sim a adequação desta ferramenta a determinadas circunstâncias inerentes a cada organização separadamente.

Sobre a prática do sistema de Gestão da Qualidade Cordeiro (2004), diz que:

Uma organização que pretenda ser capaz de entregar produtos e serviços de qualidade aos seus clientes precisa que todos os seus departamentos e áreas funcionais excedam seu desempenho, enãosomente a área de operações.

O autor leva a entender que é necessário integrar as diversas ações nas mais variadas áreas, para que estas conduzam a empresa à competitividade duradoura. São vários os benefícios trazidos a uma organização por meio da utilização da gestão da qualidade. De acordo com Moreira (2004), a gestão da qualidade, quando bem executada, é capaz de proporcionar a ligação entre custos, rentabilidade e qualidade das atividades organizacionais, uma vez que se um produto, serviço ou atividade é feito de forma correta e com qualidade logo na primeira vez, evita-se refazer o trabalho ou tentar concertá-lo posteriormente o que implica na redução direta de custos, ou seja, um trabalho bem executado no início economizará tempo e dinheiro, o que por sua vez aumentará a produtividade e rentabilidade. Podem ser descritas varias formas pelas quais os melhoramentos de qualidade podem afetar outros aspectos das atividades de produção nas organizações. Para (SLACK et al. 2002), as receitas podem ser afetadas por melhores vendas e maiores comandados no mercado, ao mesmo tempo em que os custos podem ser reduzidos pela eficiência, produtividade e uso melhor do capital.

Com o fim de aprofundar-se no estudo do sistema de gestão da qualidade, alguns autores procuram subdividir o tema. A proposta deste trabalho não é esmiuçar estas abordagens, contudo vale ressaltar os elementos constituintes do sistema de gestão pela qualidade, demonstrados por Moreira (2004), quais sejam:

- ênfase no cliente que deve ter todas as suas necessidades satisfeitas por meio de produtos ou serviços de alta qualidade, em outras palavras, o cliente é o foco da gestão pela qualidade.

- ênfase no uso de técnicas e ferramentas para selecionar dados agrupá-los e ordená-los de forma a melhor analisá-los e pra tomar decisões sobre dados concretos e não por base em opiniões.

-cultura organizacional adequada a promover a auto-estima das pessoas, a confiança dos funcionários na gerência e vice-versa, a criação e a manutenção de um ambiente de trabalho cooperativo.

Por fim, o sistema de gestão da qualidade tem sido amplamente utilizado, na atualidade, por organizações públicas e privadas, de qualquer porte, em materiais, produtos, processos ou serviços (MAYER, 2009). A conscientização e a busca da qualidade e do reconhecimento da sua importância tornou a certificação dos sistemas de gerenciamento da qualidade indispensável uma vez que aumenta a satisfação e a confiança dos clientes, aumenta a produtividade, reduz os custos internos, melhora a imagem e os processos de modo contínuo e possibilita acesso mais fácil a novos mercados. Como já discutido, esta parece ser a solução ideal para a criação de vantagens competitivas que garantam a sobrevivência da empresa em longo prazo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Pesquisa foi desenvolvida por meio de entrevista realizada com os funcionários e com o proprietário e gestor da FRANLUB comércio de peças

e lubrificantes Ltda., empresa que atua no comércio e distribuição de peças e lubrificantes automotivos, estabelecida na cidade de Patos PB, há aproximadamente dez anos, e que apresenta um quantitativo de 9 funcionários. O questionário semi-estruturado foi aplicado com todos os funcionários da empresa, inclusive com o gestor, e proporcionou a identificação do nível de utilização do sistema de Gestão da Qualidade como ferramenta de gestão nesta empresa.

Nos questionamentos, procurou-se fazer uso de linguagem clara e simples a fim de que fossem compreendidos por todos os entrevistados. Procurou-se abordar diversos temas, desde a preocupação, por parte da empresa, com a contínua melhoria das suas atividades no mercado, passando pela identificação políticas de saúde e segurança no trabalho, até a análise do número de erros e falhas na produção.

Após a pesquisa feita na FRANLUB, é claramente visível alguns aspectos da Gestão da qualidade dentro da organização. A princípio, constata-se a busca por melhorias contínuas dentro de suas atividades, visando a satisfação do cliente, o gráfico abaixo aponta que isso é perceptivelmente assimilado pelos colaboradores, pois todos os entrevistados respondem positivamente.

Figura1- Nível de preocupação com a melhoria contínua das atividades, buscando a satisfação do cliente.

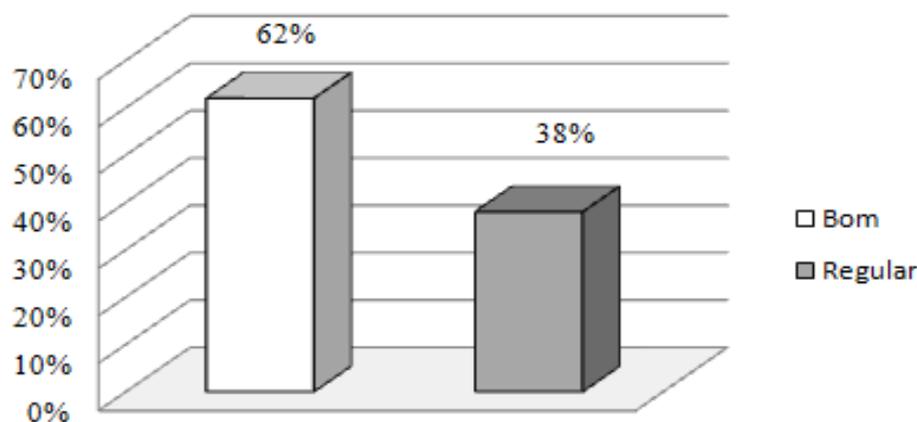
Opção de resposta	Qtde	Porcentagem
Sim	08	100%
Não	00	0%
TOTAL	08	100%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2010

De acordo com a tabela acima, pode ser verificada a clara sensibilidade da empresa a esse respeito, uma vez que esta unanimidade fornece pauta para a afirmação. Tanto é que, segundo respostas dos funcionários, a organização busca sempre o bom desempenho de modo que venha a ser um grande cartão de visitas para o seu cliente.

Quando questionado a respeito do desempenho dos colaboradores com relação à rotina de trabalho, nota-se mais uma vez uma unanimidade,

tendo em vista o fato de que ninguém afirma ter um desempenho ruim, e as duas outras questões subsequentes demonstram que ocorre uma certa discrepância que precisa ser analisada mais detalhadamente visto que não existe qualquer preocupação por parte da gestão da FRANLUB no que diz respeito a saúde e segurança dos funcionários bem como treinamento dos mesmos, para uma melhor colaboração e desempenho de suas funções



Fonte: Elaborado pelos autores, 2010

Figura 2 – Auto-avaliação da qualidade dos serviços prestados pelos funcionários da FRANLUB

Considerando a figura acima, relativa à auto-avaliação da qualidade dos serviços prestados pelos funcionários da FRANLUB, percebe-se que a grande maioria, que corresponde a 60%, afirmaram ser bom o trabalho que desempenham nas atividades da empresas. Contudo, é plenamente visível que esta informação aparenta ser um tanto quanto duvidosa, pois considerando as respostas fornecidas, é questionável o critério de mensuração utilizado pelos

colaboradores ao fazerem uma análise de seus próprios serviços, uma vez que há certa contradição de afirmações, pois a maioria dos funcionários avalia suas atividades de maneira positiva para com a organização, mesmo sem receber nenhum tipo de treinamento ou capacitação, e tampouco existe a uma política de saúde e segurança organizacional como forma de auxílio das atividades da empresa. A figura abaixo procura sintetizar o que foi exposto.

Figura 3- Comparativo entre a utilização de programas de treinamento e políticas de saúde e segurança no trabalho desenvolvido pela FRANLUB.

Existem atividades treinamento?		Qtde	Porcentagem
Sim		02	25%
Não		06	75%
Total		08	100%
Existem atividades de saúde e segurança no trabalho?		Qtde	Porcentagem
Sim		00	00%
Não		08	100%
TOTAL		08	100%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2010

A seguir pode ser percebida mais uma incongruência nas respostas dadas pelos colaboradores da FRANLUB, relativas aos serviços prestados, que mais uma vez requer uma análise detalhada. Quando questionados sobre o retorno por parte dos consumidores resultante da qualidade dos produtos que são oferecidos pela empresas, os entrevistados são fitos nas respostas, afirmando que, habitualmente existe o retorno em função da qualidade de seus produtos. A freqüência fornecida pela pesquisa indica claramente que existe um retorno advindo da política de qualidade adotada pela empresa como pode ser observado na conforme a figura 1.4 abaixo. Todavia,

ao serem indagados sobre o número de erros na produção, relacionados aos atrasos na entrega, quantidade de entregas efetuadas de forma errada, ou entrega de produtos errados, também conforme a figura 4 abaixo, se percebe que os números apontam para uma falha no processo de produção que pode ser crítica e comprometedora sob a ótica do sistema da Gestão da Qualidade. Desta forma, o retorno encontrado pode ser resultante de outros fatores que não a qualidade propriamente dita, pois não é aceitável uma margem de erros tão significativa para uma empresa que procure fazer uso do sistema de Gestão da Qualidade.

Figura 4 - Comparativo entre retorno efetuado pelos clientes ligados a qualidade do produto e erros no processo de produção da FRANLUB.

Retorno dos clientes resultante da qualidade dos produtos	Qtde	Porcentagem
Sempre	04	50%
Habitualmente	04	50%
Total	08	100%
Erros mínimos na produção	Qtde	Porcentagem
Sempre	01	12,5%
Habitualmente	01	12,5%
Raramente	06	75%
TOTAL	08	100%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2010

Diante da tabela acima, percebe-se que existe uma contraposição relacionada a dois questionamentos abordados na pesquisa. Foi indagado se os erros no processo de produção eram mínimos. Como pode ser observada, a maior frequência de respostas foi raramente, o que indica uma consequência de falhas frequentes no processo produtivo, que justapõe o que a pesquisa mostra em seu primeiro momento que consiste no fato dos clientes retornarem geralmente em virtude da qualidade do produto e serviços oferecidos.

A análise dos dados possibilitou ainda a verificação das relações de benefícios e autonomia para resoluções de conflitos e problemas na área individual de trabalho, e conforme apontado, os resultados foram expressivamente positivos, indicando que os colaboradores possuem uma certa confiança para resolução de problemas, bem como a gerência indica uma certa descentralização na tomada de decisões.

Ao se confrontar os resultados positivos obtidos ao verificar se a empresa estudada analisa as atividades de rotina dos colaboradores visando melhorias, é notório mais uma incongruência, pois existem claras falhas ou omissões por parte da gestão já citadas. Identifica-se uma preocupação por buscas de melhorias, no entanto, não existe um esforço significativo em relação à solução deste tipo de problema.

Ademais, a pesquisa indica que, mesmo considerando algumas controvérsias relacionadas as suas atividades, a empresa demonstra alguns pontos positivos a cerca da utilização do sistema de Gestão da Qualidade, pois possui certo engajamento entre seus colaboradores. A FRANLUB é referência no mercado regional de lubrificantes automotivos no quesito qualidade, uma vez que aproveita seus recursos de maneira otimizada visando a redução de custos e desperdícios, além disso, e existe uma preocupação, por parte dos colaboradores, em procurar oferecer produtos e serviços com a máxima eficiência o que possibilitará, num futuro próximo, o uso de ferramentas mais centradas no sistema de Gestão da Qualidade.

CONCLUSÕES

A solução de problemas nas organizações muitas vezes apresenta características particulares relacionadas a fatores externos ou internos como os tipos de problemas a serem solucionados, às organizações detentoras dos problemas, à época pela qual passa estas organizações, bem como pela ferramenta de solução a ser utilizada. Diante do que foi exposto, pode-se constatar o nível de utilização da Gestão da Qualidade na FRANLUB. Com isso é possível observar que esta ferramenta administrativa não se encontra plenamente configurada no contexto desta organização, em função dos problemas, falhas e omissões identificados por meio desta pesquisa.

Assim, é perceptível que otimizando recursos em termos de controle de qualidade poderá ser efetuado um melhor uso e aproveitamento de todos os tipos de capitais que a empresa possui. O recurso humano seria ainda mais bem utilizado, já que se tem um bom engajamento e trabalho coletivo, com a viabilização de treinamentos e políticas de assistência ao colaborador tais como assistência em saúde e segurança, poderá ser feito melhor uso da gestão de pessoas da organização.

Ao gerenciar melhor o controle de falhas no processo produtivo, o feedback seria mais rápido em termos de receitas e retorno dos clientes, pois a empresa irá consolidar-se ainda mais como referência em qualidade de serviços prestados e produtos oferecidos ao consumidor.

Unindo os fatores acima expostos àqueles que já são implantados e utilizados pela gestão da empresa, poderá haver um melhor aproveitamento do sistema de Gestão da Qualidade, minimizando custos e falhas, oferecendo um melhor atendimento e engajamento na colaboração por parte dos funcionários, fazendo disto mais uma vantagem competitiva perante as empresas concorrentes da região.

Portanto, foi possível identificar o nível de utilização do sistema de Gestão da Qualidade na FRANLUB, que de acordo com os resultados, não está sendo implantado integralmente, sendo que um dos

motivadores principais consiste na falta de capacitação dos colaboradores, uma vez que estes não recebem treinamento adequado. Contudo, percebe-se que se houver algumas modificações e correções no processo de trabalho da empresa é possível elevar o nível de utilização desta ferramenta de gestão e com isso melhorar as atividades comerciais das empresas que já ostenta uma posição de destaque no mercado local.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Campus, 2003.

COLTRO, A. **A Gestão da Qualidade Total e suas Influências na Competitividade Empresarial**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C02-art04.pdf>>. Acesso em 02 de Nov. de 2010.

PASSOS, D. F. O. Solução workflow para o processo de trabalho no MRP I da Hospitalar Center. **XXVI ENEGEP** – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Fortaleza-CE: ABEPRO, 2006.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BALSANELLI, A. P. et al. **Os Reflexos da Gestão pela Qualidade Total em Instituições Hospitalares Brasileiras**. Disponível em: <

<http://www.scielo.br/pdf/ape/v18n4/a08v18n4.pdf>>. Acesso em 09 de Nov. de 2010.

LONGO, R. M. J. **Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação**.<<http://www.dcce.ibilce.unesp.br/~adriana/eq/Material%20complementar/historia.pdf>>. Acesso em 30 de Out. de 2010.

MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CORDEIRO, J. V. B. M. **Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total**: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? Disponível em: <www.fae.edu/.../pdf/revista.../rev_fae_v7_n1_02_jos_e_vicente.pdf>. Acesso em 02 de Nov. de 2010.

MAYER, M. G. **Gestão da Qualidade**. UNIUV – Centro Universitário de União da Vitória Disponível em: <http://www.face.br/mat_pre/mirian_grotz_mayer/apostila_RH.pdf>. Acesso em 05 de Nov. de 2010.

NBR ISO 9001:2000. Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos. Disponível em: <http://www.fmt.am.gov.br/iso/Iso9001_2000_ABNT_Rev_060301.pdf>. Acesso em 31 de Out. de 2010.