



Aplicação de ferramentas da qualidade para a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade: estudo de caso no IFAL

Application of quality tools for the implementation of a Quality Management System: a case study at IFAL

Ricardo Luís Alves de Oliveira Ribeiro⁽¹⁾; Dartagnan Ferreira de Macêdo⁽²⁾; Diego da Guia Santos⁽³⁾

⁽¹⁾ ORCID n° <https://orcid.org/0000-0002-6742-5404>. Professor EBTT - Área Administração; Instituto Federal de Alagoas – IFAL; Maceió, Alagoas; Brasil. ricardo.ribeiro@ifal.edu.br.

⁽²⁾ ORCID n° <https://orcid.org/0000-0003-1545-7153>. Professor EBTT - Área Administração; Instituto Federal de Alagoas – IFAL; Maceió, Alagoas; Brasil. dartagnan.macedo@ifal.edu.br.

⁽³⁾ ORCID n° <https://orcid.org/0000-0002-1847-1375>. Professor EBTT - Área Logística; Instituto Federal de Alagoas – IFAL; Maceió, Alagoas; Brasil. diego.daguia@ifal.edu.br.

Todo o conteúdo expresso neste artigo é de inteira responsabilidade dos seus autores.

Recebido em: 30 de agosto de 2020; Aceito em: 23 de março de 2021; publicado em 31/05/2021. Copyright© Autor, 2021.

RESUMO: A globalização e os avanços da tecnologia dos últimos anos trouxeram modificações em todas as áreas e setores. Com essas mudanças, a busca pela qualidade tem sido um dos grandes desafios e também uma fonte de grandes oportunidades para as organizações públicas, que antes eram vistas como pouco produtivas e engessadas. Nesse cenário, a gestão da qualidade passa a ser uma alternativa para essas organizações melhorarem os seus processos, através da utilização das ferramentas da qualidade. Nessa perspectiva, o objetivo principal do estudo foi propor a aplicação de ferramentas que subsidiem a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade na Coordenação de Administração do IFAL – Campus Rio Largo. A pesquisa é de natureza aplicada, cujo nível de aprofundamento é de uma pesquisa exploratória e descritiva. Foi realizada *in loco*, baseando-se em um estudo de caso. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a entrevista semiestruturada, observação direta e análise documental. As ferramentas da qualidade utilizadas foram: pesquisa documental, *Brainstorming*, folha de verificação, fluxograma, diagrama de Ishikawa, e 5W1H. Como resultados, foi possível ampliar o conhecimento do contexto institucional estudado e elaborar o mapeamento dos processos através do fluxograma, o que possibilitou dar mais clareza aos colaboradores e permitiu uma visão detalhada dos procedimentos de serviços e dos problemas existentes. Além disso, realizou-se uma lista de verificação para registrar o tempo médio de execução dos serviços e construiu-se o diagrama de Ishikawa, o que permitiu uma melhor visualização das causas e possíveis efeitos dos problemas elencados, permitindo a construção de um plano de ação para tornar a visão mais eficiente e estratégica dos procedimentos a serem seguidos. Com isso, evidencia-se que a gestão da qualidade e suas ferramentas demonstraram ser úteis, permitindo uma melhor qualidade nos processos do setor objeto de análise.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão da Qualidade, Ferramentas da Qualidade, Gestão da Qualidade no Setor Público.

ABSTRACT: Globalization and technological advances in recent years have brought changes in all areas and sectors. With these changes, the search for quality has been one of the great challenges and also a source of great opportunities for public organizations, which were previously seen as not very productive and plastered. In this scenario, quality management becomes an alternative for these organizations to improve their processes, through the use of quality tools. In this perspective, the main objective of the study was to propose the application of tools that support the implementation of a Quality Management System in the IFAL Administration Coordination - Campus Rio Largo. The research is of an applied nature, whose level of depth is an exploratory and descriptive research. It was carried out on the spot, based on a case study. The data collection techniques used were semi-structured interviews, direct observation and document analysis. The quality tools used were: documentary research, Brainstorming, verification sheet, flow chart, Ishikawa diagram, and 5W1H. As a result, it was possible to expand the knowledge of the institutional context studied and elaborate the mapping of processes through the flowchart, which made it possible to give more clarity to employees and allowed a detailed view of the service procedures and existing problems. In addition, a checklist was made to record the average time of execution of the services and the Ishikawa diagram was constructed, which allowed a better visualization of the causes and possible effects of the listed problems, allowing the construction of a action to make the vision more efficient and strategic of the procedures to be followed. Thus, it is evident that quality management and its tools have proved to be useful, allowing for better quality in the processes of the sector under analysis.

KEYWORDS: Quality Management, Quality Tools, Quality Management in the Public Sector.

INTRODUÇÃO

A gestão da qualidade tem como objetivo básico propor estratégias com vistas a diminuir o desperdício e o retrabalho, por meio de um processo educacional que conscientiza as pessoas de que a qualidade é um compromisso de todos da organização. Nesse cenário, a gestão da qualidade apresenta-se como uma interessante alternativa para dotar as organizações de mecanismos para melhorar continuamente os seus processos no alcance dos objetivos, promovendo, dessa forma, a melhoria organizacional (FEITEN; COELHO, 2019).

O conceito da qualidade foi variando bastante ao longo da literatura. Queiros (1995) apontou que são vários os conceitos apresentados e que não englobam todas as características possíveis para serem analisadas, mas que ela poderia ser definida como sendo uma poderosa ferramenta estratégica de gestão. Reforçando o que fora dito, Reeves e Bednar (1994) identificaram diferentes abordagens da qualidade e concluem também que não existe uma definição global de qualidade.

Há ainda aqueles conceitos técnicos que são apresentados por organizações reconhecidas da área, tal como o da NBR ISO 9000:2000, que declara que qualidade é um conjunto de características inerentes, propriamente diferenciadas, que satisfaz aos requisitos, necessidades ou expectativas que são expressas, geralmente, de forma implícita ou obrigatória (GOZZI, 2015).

Com o objetivo de facilitar a aplicação dos conceitos da qualidade, o estudioso Kaoro Ishikawa organizou um conjunto de ferramentas de natureza gráfica e estatística que são utilizadas nas diversas áreas do conhecimento. Essas ferramentas da qualidade são instrumentos de gestão que possibilitam ao gestor monitorar e melhorar os processos de suas atividades (MARTINS, 2002).

Existem inúmeras ferramentas que podem ser utilizadas para melhorar a execução dos processos e o aumento da produtividade. Nesta pesquisa, optou-se por uma sequência lógica em que fosse possível levantar as informações com todos os envolvidos (*Brainstorming*), mapear os processos para alcançar uma visão melhorada facilitando a identificação de problemas (Fluxograma), verificar os processos (Lista de Verificação), ampliar o conhecimento do processo ou problema (Diagrama de Ishikawa) e, por fim, planejar ações de melhorias (5W1H).

Este trabalho expõe um estudo de caso, onde propõe-se a aplicação de ferramentas que subsidiem a implementação futura de um Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ. Para tanto, cabe salientar, que esta pesquisa foi norteadada pelo seguinte problema: Como a aplicação de conceitos e de ferramentas da qualidade podem melhorar a produtividade e subsidiar a implantação de um SGQ em uma instituição do setor público?

Assim, o objetivo geral foi propor a aplicação de ferramentas que subsidiem a implantação futura de um Sistema de Gestão da Qualidade na Direção de Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas, IFAL, Campus Rio Largo.

REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão da qualidade, no Brasil, foi adotada inicialmente num cenário de mudanças nos mecanismos de produção e por meio da exigência para a implantação de novas tecnologias. Porém, nessa perspectiva de se buscar qualidade e produtividade, revelam-se alguns paradoxos, como entre flexibilidade e controle, satisfação e insatisfação, e objetividade e subjetividade. No entanto, sua importância é ressaltada em termos práticos e teóricos, ainda que existam conflitos em sua aplicabilidade (SILVEIRA; MICHELIN; SILUK, 2017; MIRANDA et al., 2010).

A Gestão da Qualidade pode auxiliar no processo de inovação nas organizações, especialmente por meio das práticas concernentes à melhoria contínua dos processos, estimulando o desempenho dos profissionais. Logo, pode ajudar a modificar as relações institucionais, por meio do estabelecimento de parcerias entre os *stakeholders*, na busca por alcançar as metas organizacionais almejadas (FERNANDES; LOURENÇO; SILVA, 2014; GOMES, 1997).

Ainda no que se refere à inovação, registra-se que a sociedade atual apresenta mudanças cada vez mais rápidas nos processos sociais e organizacionais, exigindo uma liderança que trabalhe de forma inovadora para se adaptar ao contexto contemporâneo. Quanto ao setor público, evidencia-se que o papel do líder se torna ainda mais

importante, no sentido, principalmente, de mobilização do conjunto dos servidores envolvidos com as tarefas de dado órgão ou instituição (MELO; SILVA, 2019).

A implantação da qualidade nas organizações de serviços apresenta alguns fatores dificultadores, como a resistência a mudanças, a complexidade de se gerenciar serviços, pela intangibilidade existente, e a centralização gerencial ainda presente em muitas empresas. Exige-se, assim, uma gestão profissionalizada e democrática, que busque, por meio das ferramentas gerenciais disponíveis, motivar a equipe a alcançar os objetivos organizacionais (FEITEN; COELHO, 2019).

Nessa perspectiva, existem dificuldades na implementação de ações de gestão da qualidade como, por exemplo, o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), em razão de descontinuidade política, variáveis culturais envolvidas, e entraves burocráticos existentes. A resistência à mudança, como já apontado, é uma das dificuldades mais latentes, tendo a área de Gestão de Recursos Humanos um papel central para a garantia do sucesso nas ações propostas (FILARDI et al. 2016; MONACO; MELO, 2006).

No setor público, em particular, uma experiência brasileira na área foi o Programa Nacional de Gestão Pública (GESPÚBLICA), vinculado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, implementado pelo Decreto n. 5.378/2005 que teve como principal proposta a melhoria dos serviços e resultados do setor público (ERDMANN, 2016).

As ações referentes à qualidade, no âmbito da Administração Pública, revelam-se fundamentais no processo de gerenciamento dos serviços e produtos entregues à sociedade, como uma forma de possibilitar maior eficiência e eficácia nas ações públicas desenvolvidas (KATO; CHAGAS, 2014).

Quanto a aplicação de Sistemas de Gestão da Qualidade em instituições de ensino, objeto de análise deste trabalho, constata-se que é de fundamental importância para contribuir com o gerenciamento das questões que envolvem a educação, desde as ações com os estudantes, público-alvo da instituição, até para outros atores sociais, como a comunidade e o governo, demonstrando-se, assim, a sua relevância (MARQUES, 2008).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Buscando analisar a aplicação de melhorias na Coordenação de Administração do Instituto Federal de Alagoas – Campus Rio Largo, por meio da utilização de ferramentas da qualidade, foi realizada uma pesquisa aplicada, do tipo exploratória, com abordagem qualitativa. Esta pesquisa teve como intuito ser um projeto-piloto, servindo como base para possível aplicação futura nos demais setores do Campus em estudo, assim como no âmbito do IFAL.

A metodologia da pesquisa baseia-se nas regras técnicas da ABNT. Por ser um trabalho que se caracteriza como sendo um estudo em profundidade, baseado numa análise intensiva empreendida em uma única organização, é considerado um estudo de caso (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1991).

Visando elevar o desempenho dos processos envolvidos no setor e a fim de conhecer e analisar o funcionamento das atividades, observando os vários fatores envolvidos, o procedimento adotado foram visitas *in loco* com observações diretas, análise documental e entrevistas semiestruturadas com a equipe da coordenação. A partir do estudo realizado, foi possível elencar algumas modificações que podem ser propostas e algumas ferramentas a serem implantadas, visando basicamente um melhor desempenho e maior produtividade no setor. Para isso, foram utilizados conceitos referentes à Gestão da Qualidade.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva. Foi utilizada como base de dados a consulta em periódicos e livros relacionados ao tema exposto no trabalho.

Para a execução do trabalho, primeiramente foram listados alguns pontos que demonstraram merecer mais importância, considerando as possibilidades de melhoria. Logo após, foram encaminhadas para os responsáveis do setor as propostas iniciais, com o propósito de validar as ideias. Em sequência, foram elaboradas detalhadamente as sugestões apresentadas, buscando o maior nível de avanço possível.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, demonstra-se importante ilustrar o setor objeto de análise deste estudo. A pesquisa focou na Administração Pública que, de acordo com Paludo (2013), compreende toda estrutura e recursos, órgãos e agentes, serviços e atividades à disposição dos governos para a realização de seus objetivos políticos e da promoção do bem comum da coletividade. Especificamente, a pesquisa foi realizada em um Campus que faz parte da rede federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, que está presente em todo o território nacional, oferecendo cursos de qualificação, técnicos, superiores de tecnologia, licenciaturas, bacharelados e programas de pós-graduação lato e *stricto sensu*.

A unidade analisada foi o Instituto Federal de Alagoas - IFAL, que segundo o seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2019-2023) trata-se de uma instituição de educação profissional e superior, que detém autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógico e disciplinar equiparada às universidades federais. Atualmente possui 16 (dezesesseis) Campi em funcionamento.

A missão da Instituição é “promover educação de qualidade social, pública e gratuita, fundamentada no princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, a fim de formar cidadãos críticos para o mundo do trabalho e contribuir para o desenvolvimento sustentável” (IFAL, 2019, p. 62).

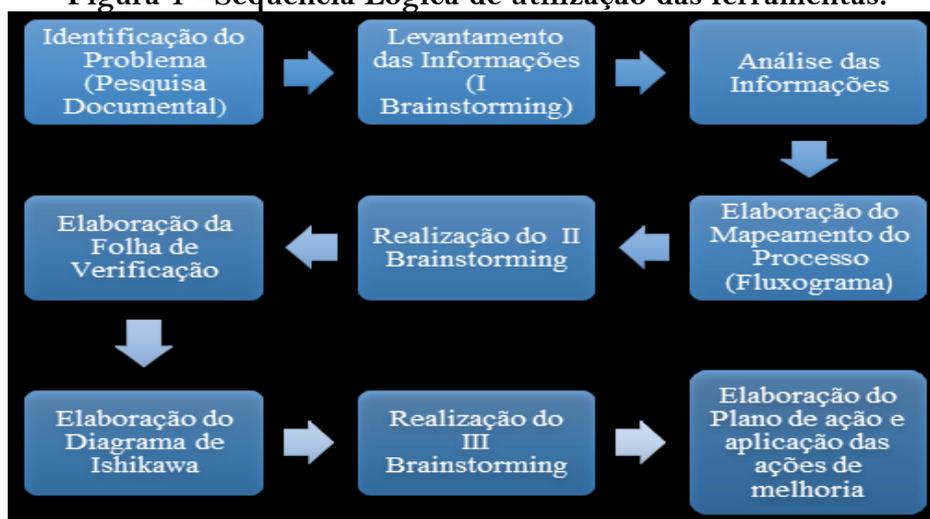
A pesquisa se concentrou no Campus Rio Largo, na Coordenação de Administração, que está ligada ao Departamento de Administração, que por sua vez está ligado à Direção de Administração. Tal Coordenação, segundo o Regimento Interno do Campus, é responsável por gerenciar e coordenar as atividades de manutenção, limpeza e conservação nos diversos ambientes; planejar, dirigir, coordenar e orientar a execução das atividades da sua unidade e exercer outras que lhe forem conferidas em sua área de competência.

A escolha pela Coordenação de Administração justifica-se pelo volume de processos e contratos que gerencia, tendo relevância para implantação de um estudo inicial, o qual, posteriormente, após validação, poderá ser implantado em todo o Departamento.

O setor é composto por apenas um servidor público efetivo. Em visitas ao local e reuniões com o Coordenador da área, foram identificados alguns pontos de melhoria que serviram de base para formular o diagnóstico da situação atual do setor e posterior aprofundamento até encontrar uma demanda central para posterior análise e proposição de melhorias.

Especificamente em relação a aplicação das ferramentas, foi realizado inicialmente o levantamento das informações sobre as ferramentas da qualidade que seriam utilizadas no setor em estudo. Em conjunto com o Coordenador, foi definida uma sequência lógica de utilização das ferramentas, conforme Figura 1:

Figura 1 - Sequência Lógica de utilização das ferramentas.



Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

Após a elaboração da sequência, foi realizada a coleta de dados *in loco* por meio de observação direta e análise da documentação existente das ações que foram realizadas no período de dezembro de 2017 e janeiro de 2018. Tal análise permitiu ampliar o conhecimento dos processos de solicitação e execução dos serviços de manutenção e permitiu a aplicação das ferramentas sugeridas: *Brainstorming*, lista de verificação, diagrama de Ishikawa e 5W2H.

Com as informações iniciais coletadas, foi agendado o *Brainstorming* com o Coordenador do setor para identificar, analisar a documentação e ampliar o conhecimento do processo em estudo.

Após a realização do *Brainstorming* foi possível perceber que as demandas de serviços são constantes e diárias, realizadas por telefone (ramal) ou via documental (memorando físico ou eletrônico).

Com essas informações, foram encontrados os seguintes problemas na coordenação em estudo:

1. Falta de capacitação;
2. Falta de controle na solicitação dos serviços;
3. Falta de equipe terceirizada;
4. Falta de registro e controle dos materiais;
5. Falta de ordem de execução e serviço;
6. Falta de fiscalização dos serviços de manutenção solicitados;
7. Falta padronização dos processos;
8. Falta de materiais para execução dos serviços;
9. Inexistência de controle de prazo de execução.

Após essa etapa foi elaborado o mapeamento dos processos de execução dos serviços de manutenção (fluxograma) visando dar mais clareza aos colaboradores e permitindo uma visão detalhada dos procedimentos de serviços e dos problemas existentes. Foi realizado um mapeamento de todo o processo de solicitação dos serviços até a sua execução.

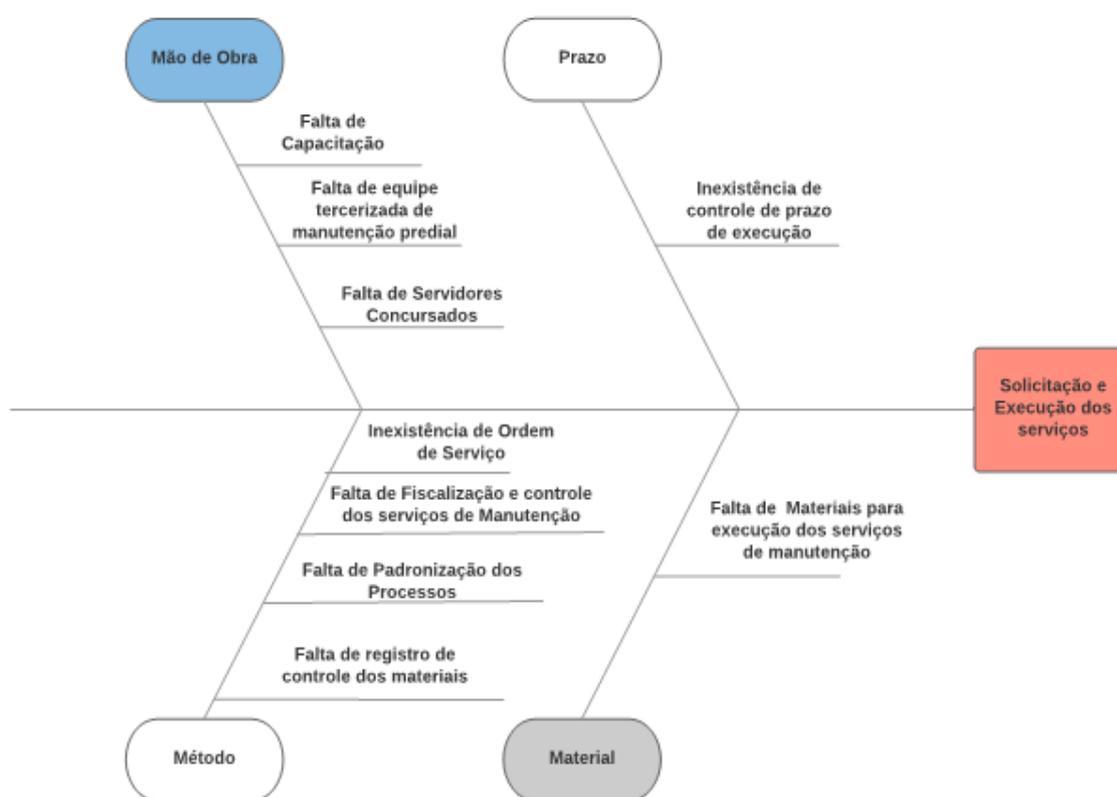
Além disso, foi possível perceber que mesmo existindo no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI do IFAL um capítulo destinado a “Objetivos estratégicos e indicadores”, não há nenhum indicador, ferramenta gerencial ou metodologia de controle na área de manutenção voltados a mensuração dos serviços realizados e aumento da produtividade. Nem mesmo o GESPLANES, *software* livre voltado para gestão das organizações na formulação e implementação das estratégias (que foi implantado no IFAL em 2015), permite o monitoramento do desempenho dos objetivos estratégicos nas diversas áreas do instituto.

Com essas informações e com a elaboração do mapeamento dos processos de execução dos serviços de manutenção (fluxograma), foi realizado novo *Brainstorming* para apresentar o processo de maneira sistêmica e para aprofundar a análise.

Através de uma Lista de Verificação foi possível perceber que, do modo atual, o setor não possui ordem de serviço para solicitação dos serviços e nenhum registro que comprove qual o tempo médio de execução de cada serviço, além de não ter conhecimento de quantos materiais foram utilizados para cada solicitação, informações imprescindíveis para o planejamento das ações.

Após a realização da Lista de Verificação, planejou-se a aplicação do Diagrama de Ishikawa (diagrama de causa e efeito), conforme Figura 2, com o objetivo de buscar uma melhor visualização das causas dos problemas anteriormente identificados e dos possíveis efeitos dos mesmos, dividindo em quatro categorias/abordagens: mão de obra, prazo, método e material.

Figura 2 - Diagrama de Ishikawa



Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

Primeiramente chegou-se à conclusão de que o problema principal na Coordenação é a própria execução dos serviços de manutenção (falta de padronização).

Em seguida foram juntadas todas as informações necessárias a respeito do problema supracitado e realizado um novo *Brainstorming* com o coordenador. As informações foram ordenadas da melhor maneira possível, apontando as principais causas e eliminando as informações dispensáveis.

Tal ferramenta foi de suma importância pois facilitou o agrupamento e a fácil visualização das diferentes causas do problema, demonstrando, ainda, seus efeitos que impactam diretamente na qualidade do serviço. Após a análise das causas foi proposto um plano de ação para definir a execução de cada ação.

Com a definição das causas dos problemas foi feito o último ciclo de *Brainstorming* para sugerir uma proposta de melhoria para solucionar as causas identificadas e preparar o planejamento futuro de um Sistema de Gestão da Qualidade.

Dessa forma, foi elaborado um plano de ação – 5W1H, como pode ser visualizado no Quadro 1, que permitiu ter uma visão mais eficiente e estratégica dos procedimentos a serem seguidos. Com este plano, buscou-se corrigir o problema e criar possibilidades de melhorias considerando todas as tarefas a serem executadas de forma cuidadosa e objetiva, assegurando a sua implementação de forma organizada.

Cabe salientar que todas as ações estão diretamente ligadas a tentativa de sanar as causas do problema identificado, tanto no mapeamento do processo (fluxograma), como no Diagrama de Ishikawa.

Quadro 1 – Plano de Ação e Melhorias

Categori a	Plano de Ação – 5W1H					
	What (O quê?)	Why (Por que?)	Where (Onde?)	When (Quando?)	Who (Quem?)	How (Como?)
Mão de Obra	Capacitar a equipe	Para buscar novos conhecimentos a respeito de ferramentas de planejamento e organização		Segundo Semestre de 2018	IFAL – Campus Rio argo	Reunião Semanal de Desenvolvimento com a equipe de manutenção
	Elaborar projeto básico para contratação de empresa terceirizada	Para externar a demanda de serviços de manutenção que exige mão de obra alocada	Coordenação de Administração	Agosto a Setembro de 2018	Chefe da Coordenação de Administração	Elaborar Termo de Referência
	Elaborar documento para apresentar déficit de servidores	Para externar demanda dos serviços na coordenação	Coordenação de Administração	Agosto a Setembro de 2018	Chefe da Coordenação de Administração	Elaborar Processo
	Criar modelo de Ordens de Serviços	Para melhorar o acompanhamento dos serviços de manutenção e limpeza solicitados	Coordenação de Administração	Agosto de 2018	Chefe da Coordenação de Administração	Elaborar modelo de ordem de serviço

Método	Criar Controle de Ordens de Serviços	Para melhorar o acompanhamento dos serviços de manutenção e limpeza solicitados	Coordenação de Administração	Agosto de 2018	Chefe da Coordenação de Administração	Elaborar planilhas de controles
	Criar indicador, relatórios e gráficos para mensurar os serviços realizados	Para mensurar as informações dos serviços executados e perceber a evolução da aplicação das ferramentas da qualidade	Coordenação de Administração	Setembro de 2018	Chefe da Coordenação de Administração	Criar indicador que demonstre a porcentagem de serviços executados, bem como relatórios que mostrem prazo de execução.
	Criar metodologia para aplicar Sistema de Gestão da Qualidade	Para melhorar planejamento, organização, controle e qualidade dos serviços realizados	Departamento de Administração	Janeiro de 2019	Chefe da Coordenação de Administração	Usar metodologia do Sistema da Gestão da Qualidade
Prazo	Criar Controle de Execução e Acompanhamento	Para ter a previsão de tempo de realização de cada serviço, buscando atingir o tempo determinado	Coordenação de Administração	Agosto de 2018	Chefe da Coordenação de Administração	Colocar registro de prazo junto das planilhas de controle de ordem de serviços
Materiais	Criar registro de materiais utilizados	Para ter o controle e evitar desperdícios	Coordenação de Administração	Agosto de 2018	Chefe da Coordenação de Administração	Colocar registro junto das planilhas de controle de ordem de serviços

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Por fim, vale ressaltar que as ferramentas aplicadas, na prática, contribuíram diretamente para o processo de gestão da coordenação objeto de análise, melhorando a qualidade nos processos organizacionais e, conseqüentemente, os resultados obtidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a aplicação das ferramentas e dos conceitos da qualidade na Coordenação de Administração do Instituto Federal de Alagoas - Campus Rio Largo, foi possível perceber uma melhoria efetiva no processo de execução dos serviços.

Tais ferramentas demonstraram ser extremamente úteis, permitindo uma garantia maior nas informações, inclusive nos relatórios para os órgãos de controle externo do serviço público. Também possibilitou um planejamento mais eficiente na execução das demandas de serviços, uma melhor organização na divisão dos recursos e um melhor controle do desempenho para cada solicitação realizada, uma vez que não

havia coleta de dados rotineira e padronizada, tampouco conhecimento e informações claras e recentes sobre o desempenho do processo em estudo.

Com a elaboração do mapeamento de processos (fluxograma), realização de *brainstormings*, da lista de verificação e do diagrama de Ishikawa, foi possível desenvolver novas ideias que permitem uma visão mais detalhada e estratégica das ações a serem executadas. Isso auxilia no planejamento, na organização e no controle das ações, pois agora todos possuem uma visão global do processo.

Com a elaboração da planilha 5W1H foi realizado um mapeamento das atividades, estabelecendo o que deveria ser feito, quem faria o quê, em qual período de tempo, em qual área do setor e todos os motivos pelos quais esta atividade deveria ser feita.

Assim, foi possível também demonstrar o valor da gestão da qualidade e suas ferramentas na tomada de decisão, permitindo criar oportunidades para aplicação de outras ferramentas gerenciais.

Por fim, de acordo com o ilustrado neste estudo e a partir da correção dos erros apresentados, cabe também salientar a necessidade de realização de pesquisa futuras que foquem na aplicação dessas práticas de ferramentas da qualidade nos demais setores do Campus, ou em outros *Campi* da Instituição de Ensino, para auxiliar na busca da melhoria contínua, contribuindo para a implantação futura de um Sistema de Gestão da Qualidade.

REFERÊNCIAS

1. BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
2. ERDMANN, R. H. *Gestão da qualidade no setor público*. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2016.
3. FEITEN, A. M.; COELHO, T. R. Gestão da Qualidade em Organizações de Serviços: barreiras e facilitadores. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 18, n. 3, p. 56-71, 2019.
4. FERNANDES, A. A. C. M.; LOURENÇO, L. A. N.; SILVA, M. J. A. M. Influência da Gestão da Qualidade no Desempenho Inovador. *Revista brasileira de gestão de negócios*, v. 16, n. 53, 2014.
5. FILARDI, F. et al. (Im) Possibilidades da Aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MPEG). *Revista de Administração Pública*, v. 50, n. 1, p. 81-106, 2016.

6. GOMES, R. C. Análise exploratória da perspectiva de implantação da filosofia da qualidade na administração pública. *Revista de Administração Pública*, v. 31, n. 3, p. 48-58, 1997.
7. GOZZI, M. P. *Gestão da qualidade em bens e serviços*. Coleção Bibliográfica Pearson. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
8. IFAL. *PDI IFAL 2019-2023: Relatório Técnico*. Alagoas, 2019. Documento de trabalho.
9. KATO, R. B.; CHAGAS, H. Gestão da qualidade no setor público: Um estudo de caso no IPAMB. *REA-Revista Eletrônica de Administração*, v. 13, n. 1, p. 171-189, 2014.
10. QUEIROS, E. K. R. *Qualidade segundo Garvin*. São Paulo: Annablume, 1995.
11. MARQUES, M. C. C. Os sistemas de gestão da qualidade nas instituições de ensino superior. *Revista Universo Contábil*, v. 4, n. 1, p. 114-125, 2008.
12. MARTINS, M. M. *Qualidade de vida e capacidade para o trabalho dos profissionais em enfermagem no trabalho em turnos*. 2002. Dissertação (Mestrado) - Mestrado em Engenharia de Produção – Área de Ergonomia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2002.
13. MELO, F. G. O.; SILVA, G. Qualidades de Liderança para a Inovação em Organizações do Setor Público. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, v. 6, n. 3, p. 121-143, 2019.
14. MIRANDA, A. R. A. et al. Uma proposta teórico-reflexiva acerca dos paradoxos presentes nos modelos de gestão da qualidade. *Revista de Administração Unimep*, v. 8, n. 1, p. 62-83, 2010.
15. MONACO, F. F.; MELLO, A. F. M. A administração de recursos humanos e a implantação da gestão da qualidade: um enfoque na resistência à mudança. *RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, v. 5, n. 1, p. 35-48, 2006.
16. PALUDO, A. V. *Administração Pública*, 2ª Edição. Elsevier Brasil, 2013.
17. REEVES, C. A.; BEDNAR, D. A. Defining quality: alternatives and implications. *Academy of Management Review*, v. 19, n. 3, p. 419-445, 1994.
18. SILVEIRA, O. F.; MICHELIN, C. F.; SILUK, J. C. M. Aplicação de uma Proposta para a Medição de Desempenho de um Sistema de Gestão da Qualidade. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 10, p. 92-107, 2017.