

# OS IMPACTOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE PARA COM A GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE MANUFATURA

Eliel Mateus Emilliano<sup>1</sup>

Kananda Ribeiro de Oliveira<sup>2</sup>

Rodrigo Jussi Lopes<sup>3</sup>

## RESUMO

A elevada competitividade do mercado faz com que as empresas busquem se destacar por meio do constante estabelecimento e reestruturação de suas estratégias. Neste contexto destacam-se dois aspectos que exigem atenção: a mão de obra e a gestão da qualidade. O objetivo geral do estudo foi verificar quais são as principais estratégias de qualidade adotadas por uma empresa de manufatura e seus impactos na gestão do capital humano. Utilizou-se metodologia qualitativa e exploratória, mediante um estudo de campo, cuja coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de questionários semiestruturados. Dentre os principais resultados, verificou-se oposições em consolidar os novos métodos relacionados à implantação da ISO 9001. As principais dificuldades para a manutenção dos mesmos refere-se à utilização das ferramentas, pois a resistência é grande. Como solução foi realizado investimentos em estratégias, como a aplicação de treinamentos teóricos e práticos enfatizando a importância de se utilizar as novas ferramentas, buscando garantir a familiarização dos colaboradores com os novos processos. Portanto, é possível concluir que a empresa buscou melhorar sua organização através do aprimoramento das práticas de qualidade, estabelecendo critérios mínimos a serem cumpridos. Mesmo havendo certa resistência à adaptação, foi possível finalizar a implementação das estratégias mediante treinamento dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Empresa de manufatura. Gestão da qualidade. Certificação. Gestão de pessoas.

---

<sup>1</sup>Discente do Curso de Ciências Contábeis no Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro – SP. E-mail: emillianoeliel@gmail.com

<sup>2</sup>Discente do Curso de Ciências Contábeis no Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro – SP. E-mail: kanandaroliveira@gmail.com

<sup>3</sup>Graduação em Administração, Especialista em Gestão de Produção, Mestre em Engenharia de Produção. Docente no Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro – SP. E-mail: rodrigojussi@hotmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Ao olhar de um empresário, o mercado competitivo funciona como um campo minado, onde os líderes empresariais vivenciam desafios enfrentados por suas corporações. Cada uma dessas empresas lutam por seus ideais, no anseio de driblar a concorrência e ser a líder pioneira com os seus produtos. Para isso, é necessário investir em forças estratégicas. Segundo Davenport (2001):

Quando as organizações instalam e fortalecem suas capacidades, elas melhoram sua aptidão para executar uma estratégia vencedora. Desenvolver as capacidades organizacionais, por sua vez, exige manipular um conjunto de alavancas de implementação (DAVENPORT, 2001, p.62).

Quando falamos de gestão de qualidade, falamos de ISO 9001, uma grande norma que estabelece vários requisitos para uma organização, quando esse se dispõe a passar por adequações e novas implantações. Nos dias de hoje, ter essa certificação na empresa é de muita importância, já que essa funciona como um qualificador para as organizações que queiram trabalhar prestando serviços e produtos para outras em forma de cadeia produtiva. (CARPINETTI, 2012) declara:

Além da exigência do mercado para certificação, o sistema da qualidade ISO 9001 se tornou uma referência importante para as empresas que desejam melhorar sua capacidade de gerenciar a qualidade, com eficiência e eficácia no atendimento dos requisitos de seus clientes (CARPINETTI, 2012, p.50).

O capital humano é importante por se tratar de pessoas e as pessoas são importantes na empresa por serem capazes de adquirir conhecimentos, agilidades e competências para realizarem novos trabalhos que agregarão as organizações em seus valores econômicos. Quando se trata de investimento de capital humano, os empresários devem primeiramente refletir em dois fatores, sendo eles qual o comprometimento do funcionário com a organização e qual o envolvimento dele com a atividade em questão. “O comprometimento provém de um elo emocional ou intelectual que une o indivíduo com a organização” (DAVENPORT, 2001, p. 38).

Desta forma, surge o seguinte questionamento: **como que a abordagem estratégica da qualidade impacta no processo de gestão de pessoas?**

Com isso, o objetivo geral do estudo é verificar quais as principais estratégias de qualidade adotadas por uma empresa de manufatura e seus impactos para com a gestão do capital humano.

De forma específica, os objetivos foram assim estabelecidos:

- Verificar as principais estratégias de qualidade (métodos, certificações) que uma empresa de manufatura de “bags” utiliza;
- Analisar as principais dificuldades de implantação das estratégias de qualidade relacionadas à mão de obra;
- Descrever como era o contexto da gestão de pessoas antes e após a implantação das estratégias de qualidade.

Quando uma empresa segue seu próprio ritmo sem regras terceirizadas, seus funcionários acabam se adequando às condições e acabam nem pensando que um dia a empresa pode passar por mudanças. Por reconhecimento ou crescimento empresarial, as grandes indústrias e empresas comerciais começam a trabalhar de forma diferente sua gestão e políticas de qualidade, visando grandes resultados. Para os funcionários, pode ser uma tarefa difícil e até impossível de ser realizada, já que pode haver muita resistência. Viana (2004) faz uma observação de que a resistência dos funcionários pode aumentar de acordo com a maneira que a nova tecnologia for adotada, principalmente se a nova mudança não for antecipadamente discutida com a equipe.

Sendo assim, o estudo se justifica devido ao fato de abordar o contexto da gestão da qualidade e da gestão de pessoas, contribuindo para empresas de manufatura como um todo, em especial para com as do ramo de fabricação de bags.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Visando melhor encaminhar este estudo, nesta seção são apresentadas algumas considerações sobre gestão estratégica da qualidade, gestão de pessoas, gestão da qualidade e a Norma ISO 9001, os quais servem de base para toda a explanação do tema.

### **2.1 Gestão Estratégica**

Gestão estratégica se define através de ações que proporciona crescimento e estabelecimento da empresa no mercado, ações que podem alavancar o desenvolvimento e melhorias nos processos de produção e atendimento (ANACLETO, PALADINI 2015).

De acordo com Paladini (2009), organizar estratégias nos dias atuais é de grande dificuldade, principalmente se considerar que a área de qualidade passa por grandes oscilações no mercado competitivo.

Carpinetti (2012) destaca que para uma empresa ter sucesso, um dos principais fatores é atender a todos os requisitos do mercado em que atua. Para que as empresas atinjam resultado é importante buscar estratégias que melhorem os processos de produção até o atendimento ao cliente, além de estar sempre observando se os resultados estão sendo alcançados.

Baseando-se nisso, a estratégia de manufatura propõe a melhoria no desempenho de uma função, nos quais possam alcançar os objetivos e metas definidos. Carpinetti (2012) sugere os seguintes critérios para contribuir nas decisões estratégicas:

- Qualidade: característica de produtos exigidos pelo mercado;
- Custo: produção e distribuição a demanda;
- Velocidade da entrega: rapidez no processo e entrega de pedidos;
- Confiabilidade de entrega: processo e entrega no prazo;
- Flexibilidade: fácil adaptação a mudanças para atender demandas ou produção.

Estratégia de manufatura não se resume apenas à gestão de qualidade, mas outros critérios e iniciativas que visam o melhor desempenho da organização (CARPINETTI, 2012). Desta forma, identificar os principais obstáculos e as melhores oportunidades estratégicas são essenciais para que as empresas possam atingir suas metas e estratégias competitivas.

A gestão estratégica visa através do planejamento, da organização das ações e do diagnóstico apontar o que está acontecendo e o que pode vir acontecer, proporcionando uma visão futura para as empresas nas suas tomadas de decisões (PONTES, 2012).

Contudo, o processo estratégico da qualidade funciona como uma alavanca que impulsiona a empresa a se estabelecer e crescer no mercado. Os resultados

surgem quando a iniciativa e o planejamento são vistos como peças fundamentais, além do processo de tomada de decisão, que traz uma maior segurança para a organização no traçar de suas metas.

### **2.1.1 Gestão de Pessoas**

A gestão de pessoas é responsável por comandar possíveis conflitos e trabalhar com programas de incentivo aos funcionários, sendo assim, necessário que a empresa tenha uma área capaz de cuidar dos interesses dos empregados. Segundo Gil (2001), é necessário monitorar o desenvolvimento das tarefas, e criar relatórios de desempenho, o que garante a felicidade e motivação de todos, resultando, assim, no crescimento da organização.

Para que uma organização obtenha sucesso, deve-se investir principalmente no treinamento de líderes para que eles sejam capazes de enxergar a importância de estimular seus subordinados a ampliarem os conhecimentos e modificarem suas atitudes e postura. Gil (2001) completa que além do treinamento, esses profissionais responsáveis pela gestão de pessoas e recursos humanos contam com uma série de tarefas e papéis, dentre eles: comunicador, selecionador, treinador, avaliador de desempenho, analista de cargos, motivador, líder, negociador, gestor de qualidade, ecoach. Hoje em dia, os resultados obtidos pela gestão de pessoas tem dado valor às empresas. Gil (2001) declara:

A Gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária no enfrentamento de problemas e desafios competitivos, tais como a globalização e a utilização das novas tecnologias (GIL, 2001, p. 60).

O mundo está vivendo em um momento em que aquilo que era visto e tratado como apenas um mero recurso humano, hoje está contemplando as mudanças na concepção das empresas, bem mais do que simplesmente uma alteração na nomenclatura, de recursos humanos à gestão de pessoas, mas sim, essa consciência vem trazer à tona a necessidade de modernização de todas as etapas desse processo (GIL, 2001).

No que se refere à gestão de pessoas, Mascarenhas (2008) afirma que competências, relacionamentos, julgamentos e a criatividade podem ajudar uma

equipe em seu desenvolvimento o que também podem ser considerados valiosos para a organização.

Meira (2007), assegura que um dos maiores desafios de um sistema de gestão é o de se solidificar desde os procedimentos até as regras estabelecidas. É como se as pessoas se perguntassem se deveriam ou não seguir os procedimentos, o que agrava o problema quanto à resistência.

Enfim, conclui-se que um dos pilares para regular o rendimento de uma empresa no mercado está diretamente associado a uma gestão de pessoas eficaz. Ela é capaz de promover inúmeros benefícios tanto às empresas quanto aos seus colaboradores.

## **2.2 Gestão da Qualidade**

Em meados dos anos 50, surgiram os primeiros sistemas de gestão de qualidade, com o objetivo de estabelecer atividades que garantissem o bom atendimento aos clientes durante o processo evolutivo. No ano de 1987, a ISO foi criada e, através dela, o primeiro modelo do padrão de qualidade internacional, denominado ISO 9001, sendo esse usado até hoje pelas empresas (CARPINETTI, 2012).

A qualidade pode ser vista como uma atividade que é feita para direção e controle de uma empresa, cujo intuito é gerar melhorias em seus produtos e serviços para garantir a completa satisfação dos seus clientes e superar suas expectativas. A qualidade é importante devido aos seus impactos positivos na empresa (PALADINI, 2009).

Produzindo qualidade, a empresa assegura maior atuação no mercado consumidor, o que gera vendas e aumenta receitas. Além disso, a organização passa a contar com os melhores indicadores de competitividade, o que significa ganhos de novas faixas de mercado e, portanto, aumenta receitas (PALADINI, 2009, p.138).

A gestão da qualidade tem vários programas com o objetivo de estimular novos conceitos de competição, especialmente relacionados à produção e qualidade, proporcionando assim, estrutura para melhorar e monitorar o desempenho nas áreas de interesse (CARPINETTI, 2012).

A gestão da qualidade consiste em um modo de organização das empresas com a finalidade de garantir produtos e serviços que proporcionem a satisfação dos clientes e colaboradores, ou seja, de todas as pessoas envolvidas no processo. (MARANHÃO, 2006) declara:

O objetivo da ISO é estabelecer as normas técnicas essenciais de âmbito internacional, seja para consolidar uma nova tecnologia, abrindo acesso a todos, especialmente aos países mais pobres, seja para evitar abusos econômicos ou tecnológicos dos países mais desenvolvidos sobre os países menos desenvolvidos (MARANHÃO, 2006, p. 29).

Bravo (2010) completa dizendo que as metas de melhoramento contínuo da gestão de qualidade se resume em estar sempre buscando melhoras, cujas podem ser em meses ou em vários anos, mas que pelo menos os erros e defeitos possam ser absolutamente corrigidos, sem atrapalhar o processo.

Conclui-se que a gestão da qualidade é importante nos dias atuais, pois funciona como filtro de pesquisa. É ela que vai definir as particularidades que o mercado exige e se tornarem realizáveis para a empresa, ou seja, é a gestão da qualidade que contribui para a empresa poder inovar.

### **2.2.1 ISO 9001**

Antes desse processo de implantação da ISO 9001, a empresa precisa primeiramente desenvolver um modelo de gestão da qualidade (princípios, qualificações e valores adotados pela organização) relacionado às políticas da qualidade que é o compromisso por escrito que uma empresa faz aberto a todos, firmando seu comprometimento com a qualidade e o atendimento às necessidades dos clientes, para depois fazer a aplicação pratica desse conjunto de conceitos. De acordo com Paladini (2009):

A aplicação pratica mais relevante do conjunto de conceitos que define a qualidade refere-se às ações que requerem da Gestão da Qualidade. A primeira e mais evidente é o direcionamento da organização para o mercado e para os consumidores em particular. As demais decorrem da postura e mostram uma flexibilidade nos conceitos, que deixam espaço para as ações estratégicas (PALADINI, 2009, p.34).

Normalmente, a ISO 9001 é implantada com auxílio de empresas de consultoria especializada. Este apoio é fundamental para que o empresário consiga criar a cultura

da qualidade da empresa sem perder o foco na geração de resultados durante todo o seu processo de implantação (PALADINI, 2009).

Na execução dos requisitos da norma, inicia-se o processo de implantação em si. Nessa fase, os esforços devem ser totalmente voltados para a criação do sistema de gestão e a melhoria contínua da empresa. Também são realizados os treinamentos dos colaboradores, para que eles se familiarizem com essa nova forma de realizar a Gestão da Qualidade dentro da empresa. Os empreendimentos, para serem eficientes e alcançarem melhores resultados, precisam adotar sistemas de gestão da qualidade e gestão de recursos humanos (CARPINETTI, 2012).

Carpinetti (2012) reforça que a ISO 9001 estabelece que a organização determine e mantenha a infraestrutura necessária para o atendimento aos requisitos dos clientes, pois já que o mercado se encontra cada vez mais competitivo, o correto é sempre buscar por um diferencial, que é essencial para as corporações, principalmente quando se trata de prestação de serviços.

No impacto das suas produções, Silva, Torriane e Souza (2002) completa dizendo que a identificação de um problema hoje, está um pouco mais fácil de lidar, o difícil é atender comandos de clientes continuamente.

Conclui-se que a certificação ISO 9001 é de extrema importância, pois assegura a empresa nas regulamentações e segurança de seus clientes. Ela reduz custos, aumenta a eficiência do processo interno, garantindo melhores oportunidades frente ao mercado, de forma estruturada e objetiva.

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo fez uso do método qualitativo e exploratório, mediante estudo de campo, por meio de questionário.

A pesquisa qualitativa tem como princípio a compreensão da ciência e de seus produtos e processos, tendo uma maior visão de conhecimento, obtendo assim dados positivos que venham adquirir resultados e proporcionando um ponto de vista sobre o tema (CHEHUENNETO, 2018).

O estudo exploratório ajuda a resolver algumas dúvidas e dificuldades que podem surgir, relacionados à pesquisa. Ela leva o pesquisador a descobertas de novas enquetes, fazendo com que mude sua maneira de pensar, ajustando sua linha de raciocínio ao dos entrevistados (YIN, 2015).



Gil (2008, p.58) diz que o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo, o que permite um conhecimento amplo e detalhado.

A coleta de dados ocorreu com aplicação de questionário semiestruturado direcionado ao representante da área de qualidade da empresa campo de estudo.

De acordo com Boni e Quaresma (2005), um questionário semiestruturado é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série combinada de perguntas abertas e fechadas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

## **4 RESULTADOS**

A empresa campo de estudo está em atividade há vinte anos. Tem atuação no mercado como fabricante e vendedor de bags industriais, tendo localização na região de Bebedouro/SP. Trata-se de um legado, passado de pai para filho. Para reunir fatos, foi questionado o profissional responsável pela área de qualidade da empresa e, por uma questão de discrição, nome da empresa e do respectivo consultor não serão revelados.

Em conversa com o gestor a respeito da empresa, foi questionado se há uso de algum método ou ferramenta da qualidade. Verificou-se que há três métodos, sendo eles: “Diagrama de Ishikawa”, “os 5 Por quê” e “Fluxograma”, utilizados para encontrar as causas-raízes de um problema e analisar todos os fatores que envolvem a execução do processo. Conta também com a certificação ISO 9001.

Questionado sobre qual é o método que apresenta mais importância para a empresa, o gestor afirma que todas as ferramentas são importantes. Para análises simultâneas de causa, são utilizados o Diagrama de Ishikawa e os “5 por quê”. O Fluxograma é usado como representação esquemática do processo de fabricação dos produtos.

Ao discutir sobre os métodos e levando em consideração as ferramentas utilizadas pela empresa, percebe-se que as dificuldades na sua implantação estão diretamente relacionadas com algum tipo de resistência por parte dos funcionários.

Quando é abordada especificamente a questão do capital humano, ocorrem dificuldades no enraizamento de seus novos métodos. Isso tudo começou quando iniciou-se a implantação da ISO 9001. O gestor relata que a resistência por parte dos colaboradores é grande e surge durante a fase de implantação, no dia-a-dia e toda

vez que é necessária sua utilização. A título de exemplo, segundo o gestor, um dos colaboradores chegou a dizer que “não quer utilizar as novas práticas, pois considera burocrático demais”.

Segundo o gestor, a ISO 9001 pode parecer democrático demais, porém é vista como um passo importante na carreira de uma empresa. Ela faz parte de uma estratégia que busca melhorias na sua qualidade total.

Depois de implantado esses novos métodos, o gestor afirma que as principais dificuldades para a manutenção dos mesmos assegurar a utilização das ferramentas pelos colaboradores, ou seja, garantir que realmente seja utilizado a nova metodologia, já que a resistência ainda é grande.

Uma das dificuldades encontradas foi aceitar o que aparentava ir contrário à cultura da empresa, pois tinha-se a impressão de que tais métodos poderiam trazer complicações no bom andamento dos trabalhos já desenvolvidos pelo corpo de colaboradores. A desmotivação, a falta de compromisso e a aversão às mudanças também são comuns desde o profissional do chão de fábrica ao mais alto executivo.

Para amenizar as dificuldades e barreiras, o consultor alega ter que investir em estratégias que garantem a familiarização dos colaboradores com os novos métodos. Uma delas seria a aplicação de treinamentos teóricos e práticos além do total apoio da direção quanto à importância de utilizar as novas ferramentas.

Por fim, o consultor conclui que o contexto da gestão de pessoas antes da implantação das práticas de qualidade era informal, com o cumprimento de poucos critérios. Depois da chegada dos novos métodos das práticas de qualidade, a gestão possui maior formalidade e maiores critérios conceituais a cumprir. Uma das formalidades encontradas na gestão depois de sua implantação foi um novo gerenciamento, munido de conhecimento mantido pela organização, para assegurar que ela pode alcançar conformidade de produtos e serviços. Além disso, há novas habilidades, resultados na ação corretiva e também preventiva.

Para o consultor, a meta principal poderia ser “melhorar a produtividade e qualidade” dos produtos, mas ao invés disso, foi estabelecido como objetivo “obter certificação de qualidade”, o que trouxe a opção ISO 9001. Com a chegada dela, melhorou a prestação de serviço ao cliente, fazendo subir o nível de satisfação.

O consultor segue afirmando que quando há o mau uso ou simplesmente deixar de utilizar os novos métodos, é gerada uma punição formal ao colaborador. Já

para com um aspecto mais amplo, caso ocorram falhas de qualidade nos produtos comercializados, a empresa sofre uma punição em termos de recall.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Percebe-se que a empresa campo de estudo buscou melhorar seu desempenho organizacional através da adoção de práticas de qualidade decorrentes de um processo de certificação ISO.

Seja na implantação da certificação, ou na manutenção da mesma, percebe-se que a interação “Recursos Humanos” X “Gestão da Qualidade” representa um contexto complexo a ser gerenciado.

No que diz respeito às principais dificuldades decorrentes do processo de implantação das estratégias de qualidade com relação à mão de obra, verificou-se que os colaboradores não se adaptaram de imediato às mudanças sugeridas pelos consultores. Foi evidenciado que houve bloqueio e resistência para adaptação na implementação das novas ferramentas e compreensão de sua importância. A desmotivação, a falta de compromisso e a aversão às mudanças também foram comuns desde o profissional do chão de fábrica ao mais alto executivo.

Dentre as principais ações para amenizar as dificuldades relatadas, buscou-se investir em estratégias para a familiarização dos colaboradores com os novos métodos, como, por exemplo, a aplicação de treinamentos teóricos e práticos enfatizando a importância de se utilizar as novas ferramentas, bem como os benefícios atrelados à certificação.

Quando comparado o contexto da gestão de pessoas antes da implantação das práticas de qualidade, percebe-se que o mesmo passou de “informal” (cumprimento de poucos critérios não formalizados) para novos métodos e práticas de qualidade devidamente regulamentados, estabelecendo, assim, uma gama de critérios conceituais a cumprir.

O estudo limitou-se a abordar, mediante metodologia qualitativa, a análise de apenas uma empresa do segmento de bags. Outros estudos que envolvam mais empresas do mesmo ramo, ou até mesmo de ramos diferentes, são de importância para contribuir com a temática em questão.

## REFERÊNCIAS

ANACLETO, Cristiane Alves; PALADINI, Edson Pacheco. Gestão estratégica da qualidade para empresas produtoras de alimentos orgânicos: diretrizes para a expansão do mercado consumidor. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 51-64, dec. 2014. ISSN 2237-4558. Disponível em:<file:///D:/Users/EVERTON/Downloads/DialnetGestaoEstrategicaDaQualidadeParaEmpresasProdutoras-5168653.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2018.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*. v. 2, nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80. ISSN 1806-5023. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>>. Acesso em: 09 mai. 2018.

BRAVO, Ismael. **Gestão de Qualidade**: Em tempos de mudanças. 3. ed. Campinas: Alínea, 2010.

CARPINETTI, Luiz César Ribeiro. **Gestão da Qualidade**: conceitos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DAVENPORT, Thomas O. **O capital humano**: o que é e por que as pessoas investem nele. 1. ed. São Paulo: Nobel, 2001.

FELTRACO, Elcídio José; SOARES, Luciano Elias; GOMES, Willian Bianchi; LIZOTE, Suzete Antonieta; VERDINELLI, Miguel Angell; LANA, Jeferson. Análise da adoção de normas para a qualidade ISO 9001: um estudo de caso com base no ciclo PDCA na visão dos envolvidos no processo. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 2, n. 1, p. 43-56, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/32525/analise-da-adocao-de-normas-para-a-qualidade-iso-9001--um-estudo-de-caso-com-base-no-ciclo-pdca-na-visao-dos-envolvidos-no-processo/i/pt-br>>. Acesso em 26 abr. 2018.

MARANHÃO, Mauriti. ISO série 9000: versão 2000: **Manual de Implementação**: o passo a passo para solucionar o quebra cabeça da gestão. 8. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRA, Rogério Campos. **Algumas valiosas e simples dicas para melhorar um sistema de gestão**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NETO, José Antonio Chehuen. **Metodologia da Pesquisa Científica**: da graduação à pós-graduação. 1. ed. Curitiba: CRV, 2012.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão estratégica da qualidade**: princípios, métodos e processos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PONTES, Andréa Simone Machiavelli. ANÁLISE DO TEMA GESTÃO ESTRATÉGICA NAS PEQUENAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS: uma revisão bibliográfica. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 26 – 32, sep. 2012. ISSN 2237-4558. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/28>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

VIANA, José Antônio Rodrigues. Resistência a mudanças: uma experiência da biblioteca de administração e ciências contábeis da Universidade Federal Fluminense. **XIII Seminário Nacional da Biblioteca Universitária**. Natal, 2004. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/handle/1/451>>. Acesso em: 05 abr. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.