

Anais do 10º Seminário de Administração Pública do IDP
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP
Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública
14, 15 e 16 de outubro de 2020

GT – 1: Gestão Governamental, Organizações Públicas e Inovação

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE VISANDO
ELEVAR A QUALIDADE NO ATENDIMENTO E GERIR COM EXCELÊNCIA OS
PROCESSOS PREVIDENCIÁRIOS DO AMAZONAS**

Adriano Mendonça Ponte é Mestrando em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), possui MBA em Governança Pública e Gestão Administrativa pela Escola de Contas (TCE- AM/FAEL), graduação em Direito e Gestão Pública pela Universidade do Distrito Federal (UDF). Atualmente é Secretário de Estado do Amazonas na Secretaria de Estado de Relações Federativas e Internacionais (SERFI).

Andréa Häggström Rodrigues é Mestranda em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), possui MBA em Setor Elétrico pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Atualmente é Especialista em Política e Indústria da Confederação Nacional da Indústria (CNI).

Nicole Carvalho Goulart é Mestranda em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), possui graduação em Direito pelo Instituto de Educação Superior de Brasília (IESB). Atualmente é Diretor Executivo Nacional do Serviço Social do Transporte (SEST/SENAT).

IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE VISANDO ELEVAR A QUALIDADE NO ATENDIMENTO E GERIR COM EXCELÊNCIA OS PROCESSOS PREVIDENCIÁRIOS DO AMAZONAS

IMPLEMENTATION OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AIMING TO INCREASE QUALITY IN SERVICE AND EXCELLENTLY MANAGE AMAZONAS SOCIAL SECURITY PROCESSES

Resumo: A norma internacional ISO 9001:2008, fornece requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) das organizações, surge como uma alternativa para o aprimoramento dos processos previdenciários, produzindo padrões de qualidade para o cliente tornando-os exigentes e exercendo pressão constante no sentido de que lhe propiciem índices crescentes de asseguramento da qualidade e disponibilidade dos serviços, para que esses serviços sejam amplamente confiáveis. O desenvolvimento deste trabalho se fundamentou nos conceitos básicos da qualidade e na importância da certificação, mais precisamente a ISO 9001, dentro da Fundação Amazonprev que presta serviço de seguridade social dentro do Estado do Amazonas no setor público. A ideia foi de demonstrar, aos iniciantes e interessados pelo assunto, o funcionamento de um sistema de gestão da qualidade na prestação dos serviços previdenciários e esclarecer as principais dúvidas relacionadas com o processo de certificação nesse setor.

Palavras-chave: Planejamento; Administração pública; Sistema de Gestão da Qualidade; ISO 9001; Previdência.

Abstract: The international standard ISO 9001: 2008, provides requirements for the Quality Management System (QMS) of organizations, emerges as an alternative for the improvement of social security processes, producing quality standards for the client making them demanding and exerting constant pressure on the sense that they provide increasing rates of assurance of the quality and availability of services, so that these services are widely reliable. The development of this work was based on the basic concepts of quality and the importance of certification, more precisely ISO 9001, within the Amazonprev Foundation that provides social security services within the State of Amazonas in the public sector. The idea was to demonstrate, to beginners and those interested in the subject, the functioning of a quality management system in the provision of social security services and to clarify the main doubts related to the certification process in this sector.

Keywords: Planning. Public administration. Quality. Certification. Social security.

1. INTRODUÇÃO

As transformações e mudanças que o mundo vem passando são cada vez mais rápidas devido à globalização que, torna o mercado em um ambiente cada vez mais competitivo. Deste modo, as organizações buscam a sobrevivência e a permanência no mercado, atendendo as necessidades dos clientes, buscando alternativas para se destacar em relação à concorrência e atendendo as legislações vigentes. Para isso é necessário criar estratégias para a melhoria dos processos e conseqüentemente do produto e da qualidade do serviço oferecido ao consumidor.

Ribas e Duran (2020) afirmam que o processo para se chegar a esta qualidade e consequentemente a diferenciação no mercado competitivo, e importante que as organizações procurem atingir benefícios, da mesma forma que qualidade de produtos e acrescentamento da participação no mercado em que está inserida.

A certificação ISO 9001 promove o desenvolvimento da normalização e atividades relacionadas, com os objetivos de facilitar as trocas internacionais de bens e serviços e de desenvolver a cooperação nos campos da atividade intelectual, científica, tecnológica e econômica. Além de publicar documentos que estabeleçam práticas internacionalmente aceitas, a finalidade desta norma não é apenas o progresso contínuo ou a busca da excelência, mas a garantia da estabilidade e uniformidade de um processo produtivo (SINGLES; VAN DE WATER, 2001, apud NADAE et al., 2009).

Por tal motivo, com a implementação da ISSO 9001, e o comprometimento de assegurar aos servidores públicos do Estado do Amazonas e seus dependentes, os benefícios que lhes sejam devidos e gerir com excelência os seus processos previdenciários, visando à satisfação dos segurados e dependentes, melhorando continuamente as atividades em atendimento aos Sistemas de Gestão da Qualidade (AMAZONPREV, 2020).

O objetivo do estudo, baseado na análise da Fundação, com a identificação dos problemas de gestão de qualidade, busca pela causa e a possível solução dos mesmos, verificar a eficácia da certificação na NBR ISO 9001:2008. Verificando em cada setor da organização, tendo como base conceitos da Gestão da Qualidade Total (TQM), mediante uma revisão da literatura.

O estudo foi abordado na Fundação AMAZONPREV que está fixada no Estado do Amazonas na cidade de Manaus, utilizando como base a NBR ISO 9001:2008¹ Sistemas de Gestão da Qualidade – requisitos e os principais autores da área de Gestão da Qualidade, a identificação dos problemas encontrados na Fundação AMAZONPREV em toda sua estrutura corporativa e a busca por soluções dos mesmos.

Esta pesquisa tornou-se relevante diante dos problemas da gestão da qualidade enfrentados pela Amazonprev na busca de excelência nos serviços prestados e na satisfação do público que necessita de atendimento de qualidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

¹ É importante ressaltar que se realizou a pesquisa conforme a norma 9001:2008, mas atualmente a norma 9001:2015 substitui a 2008.

2.1 Gestão da Qualidade

O conceito de Gestão da Qualidade conforme Paladini (1998), pode ser compreendido como “o conjunto de estratégias que, organizadamente desenvolvidas, visam produzir qualidade em processos, produtos e serviços” (PALADINI, 1998, p. 169). A discussão sobre esse tema precede o Movimento da Administração Científica no fim do século XIX e para Paladini (1998, p. 184):

“Uma análise das escolas clássicas da administração mostra que as raízes da Gestão da Qualidade se encontram em conceitos, estratégias, diretrizes e postulados que caracterizaram cada um destes movimentos da história da administração”.

A busca por processos relativos à Gestão da Qualidade no serviço público ocorreu principalmente a partir do Governo FHC junta a MARE pelo Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP). Por tal motivo, para Marin (2012, p.4):

“Entendido como um instrumento essencial para a implementação de uma nova visão para a organização do Estado no Brasil, o QPAP tinha por objetivo adaptar os princípios e premissas que permeavam o conceito de “Gestão para Qualidade Total” (GQT) à realidade do setor público (BRASIL, 1997 apud Marin, 2012), cabendo a cada organização definir de que forma os princípios e diretrizes do Programa serão convertidos em ações. Princípios como “satisfação do cliente”, “gerência de processos” e “melhoria contínua” são resinificados e reinterpretados a partir da realidade objetiva da administração pública no Brasil e de cada organização participante do Programa”.

Não há um conceito totalmente exato sobre o que é o GQT, porém, a significação mais empregada na bibliografia é de Jeffrey (1996 apud MARIN, 2012, p.8), onde diz que o GQT é:

“um método abrangente e integrado de gerir uma organização de forma a atender consistentemente as necessidades dos clientes e obter a melhoria contínua em todos os aspectos das atividades da organização”.

Contudo, esse significado não admite abranger de forma completa o que de fato é o GQT e suas alterações.

2.2 ISO

A ISO é uma entidade de standardização e normatização, e foi empregada em Genebra na Suíça em 1947. ISO é a sigla de *International Organization for Standardization*, ou Coordenação Internacional para Standardização, em português. A sigla para International

Organization for Standardization necessitaria ser IOS e não ISO (ISO, 2020). Contudo, como em cada país de dialetos dessemelhantes haveria uma sigla diferente, os instituidores optaram escolher uma só sigla para todos os países: ISO. Esta foi à sigla indicada porque em grego *issos* significa "igual", o que se enquadra com o escopo da coordenação em questão.

O melhor esclarecimento para seus discernimentos pode ser ressaltada por Marin (2012, p. 2):

Os critérios estabelecidos pela ISO são denominados “requisitos” e estão baseados em princípios gerenciais mais amplos, como “foco no cliente”, “liderança”, “abordagem de processo” e “melhoria contínua”. Os requisitos determinam que a organização deve estabelecer sua política e objetivos da qualidade, sendo esses últimos necessariamente mensuráveis. A organização deve ainda estabelecer um conjunto de procedimentos documentados que regulamentarão a condução das atividades que impactam a qualidade do produto ou serviço prestados, bem como as próprias atividades de gestão.

A ISO tem como escopo principal formular normas internacionais em todos os campos técnicos, como princípios técnicas, aprovações de países, normas de expressões e processos, com o desígnio de manter a categoria constante.

A norma ISO 9001 especificamente, indicou um método de certificação, voltado para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), ou melhor, a lei coloca condições de gestão da qualidade com base em um padrão de sistema de gestão (NASCIMENTO, 2015).

2.3 Inovação no Setor Público – Aspectos Inovadores da Gestão Contemporânea

A inovação no setor público não tem uma demarcação peculiar, devido a que seus esboços são mais atualizados e descritos com algumas definições diferentes. Brandão (2013) aborda umas delas em seu estudo onde percebe que no nível organizacional a inovação pode ser decidida como o aumento e a implementação de uma nova invenção, processo, política, estrutura ou sistema administrativo.

É importante notar que o esboço abordado não irá abordar genuinamente de um assunto comparável no que se menciona o conceito de inovação no setor público, o certificado ISO 9001 tem probabilidade de adoção em qualquer tipo de coordenação, sendo assim, o julgamento de inovação no setor público não é o foco desse estudo.

2.4 Fundação AMAZONPREV

A Fundação AMAZONPREV – Fundo Previdenciário do Estado do Amazonas é o único gestor de Previdência no Estado, instituído a partir da Lei Complementar nº 30, de 27 de dezembro de 2001. Tem como alvo avaliar os melhoramentos previdenciários aos servidores públicos inativos e pensionistas. (AMAZONPREV, 2020).

Com uma Política de Qualidade focada na melhoria contínua de suas atividades, a Fundação Amazonprev acumula formidáveis melhorias na fração previdenciárias estaduais que cooperaram para colocar o Estado do Amazonas em proeminência nacional em termos de Regimes Próprios de Previdência. (AMAZONPREV, 2020).

3. METODOLOGIA

Para fundação da norma ISO 9001 na Fundação, foram elaborados um plano e um cronograma de atividades descritas a seguir.

Institui-se cinco etapas para de Execução do SGQ, de acordo com as atividades abrangidas em cada passo. A fase fundamental da fundação foi apreciar a “decisão” pela inauguração do sistema de gestão da qualidade. Igualmente, aprecia-se que a primeira fase foi a de instalação, pois ela compreendeu uma ampla precisão de análise de dados institucionais, arriba de fatores exteriores e interiores.

Os assuntos mais proeminentes da decisão pela inauguração da norma foram: - Claridade: alvos claros não abandonando confusões de casos em todos os níveis da coordenação; - Coesão: exposição de total entrosagem com as táticas da Fundação; - Fundamento: respaldada no escopo de dados colhidos; - Determinação: preparativo por parte dos comandos nos métodos de disposição e enfrentamento de visões contraproducentes do procedimento de implantação da ISO. Observa-se, ainda, a seriedade de que a alta direção proporcionasse os acrescentamentos a todos, a fim de persuadir de que os efeitos fossem compensadores ao que se acenava à organização dos algoritmos de trabalho.

3.1 Métodos

A Fundação realizou uma apresentação e treinamento do que seria a ISO 9001,

passando a se organizar com seus Agentes da qualidade de forma a torná-los os comendadores de implantação do sistema na Fundação.

Os servidores que se tornaram agentes da Qualidade formam os olheiros deste estudo, e o principal ator causador de mudanças. O primeiro passo foi realizar um levantamento dos pontos de dificuldade relacionados à obtenção do alcance da Política da Qualidade que é o comprometimento de assegurar aos servidores públicos do Estado do Amazonas e seus dependentes os benefícios que lhes sejam devidos e gerir com excelência os seus processos previdenciários, visando à satisfação dos segurados e dependentes, melhorando continuamente as atividades em atendimento aos Sistemas de Gestão da Qualidade.

Assim, para que houvesse mudança, a participação do alto escalão foi fundamental nesse processo. As mudanças começaram na elaboração do Planejamento estratégico, onde metas de melhorias foram inseridas e aprovadas, visando sanar as possíveis dificuldades encontradas durante a implementação.

Dentre as metas estabelecidas, constatou-se a modernização nas instalações física, esse foi o segundo passo de melhoria. Houve troca de mobiliado no atendimento e em setores internos, com cadeiras adaptadas ao tamanho e peso do servidor e ainda implantação do Programa bem Viver que tinha em sua programação atividades como massoterapia, atividade laboral, danças, as mudanças estrutural e física foram feitas visando melhorar o atendimento e proporcionar qualidade e saúde aos servidores, uma união que teria resultados a curto e longo prazo internamente e externamente.

A mudança física levou cerca de um ano para conclusão, com a troca de cadeiras, bancadas e aparelhos eletrônicos, tudo visando a melhoria na qualidade do atendimento do servidor externo e interno.

Os resultados das mudanças foram avaliados também pela pesquisa de satisfação Interna e externa onde os clientes faziam avaliação através de formulário exposto no atendimento.

A metodologia utilizada neste artigo foi levantamento bibliográfico, pesquisa *in loco* no órgão a que se destina o estudo.

4. RESULTADOS

Existem vários conceitos e teorias a respeito da Gestão da Qualidade e suas vertentes, vários autores formalizaram modelos e táticas distintas para implementação e

operacionalização de um Sistema de Gestão da Qualidade. A diferença entre essas teorias está, justamente, no conceito de Gestão da Qualidade e no foco de cada uma, das tantas teorias existentes.

Este estudo não tem por intenção reunir todos esses autores e seus respectivos conceitos e sim apresentar uma pequena síntese dos principais, para contextualização e exemplificação das táticas defendidas por eles. Esses autores principais da Gestão da Qualidade, de um modo geral, não possuem teorias conflitantes, porém é dada por eles a ênfase aos diferentes aspectos da Gestão da Qualidade.

Dentre tantos autores que escreveram sobre qualidade, alguns se destacam que são os chamados Gurus da Qualidade, são eles: Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby, Taguchi e Ishikawa.

4.1 Willian Edwards Deming

Para Gomes (2004) provavelmente o guru da qualidade mais famoso, e verdadeiro percussor do movimento de qualidade a nível mundial, é W. Edwards Deming. “Deming definiu qualidade como a conformidade de um produto com as especificações técnicas que lhe foram atribuídas” (Deming, 2002, *apud* Gomes 2004, p 5).

Baseado nas diferenças entre a indústria americana e a japonesa, Deming estruturou sua filosofia sobre a importância da qualidade como fator de aumento da competitividade de uma empresa.

“A filosofia da qualidade atribuída a Deming resulta da combinação de seus conhecimentos técnicos com sua experiência a nível de implementação de técnicas de qualidade em organizações no Estados Unidos e Japão. De acordo com Deming para uma organização manter ênfase necessária na qualidade era imprescindível o empenho continuado da gestão de topo. Sem uma estrutura adequada que possibilitasse a transformação da própria organização de nada serviriam os esforços dos trabalhadores.” (GOMES, 2004 p. 23)

Assim Deming estabeleceu 14 princípios que convieram de base para a consignação de um programa de Gestão da Qualidade. Para Gomes (2004) subtende-se em cada princípio a necessidade de motivar os trabalhadores da empresa para que assim haja melhorias da qualidade, por outro lado, a responsabilidade da gestão em assegurar as condições que permitam que esforços individuais resultem em melhorias efetivas no nível do sistema.

Segundo Gomes (2004) Deming acreditava que uma vez atingindo o autocontrole,

toda a organização estará sob controle, o autor pressupunha atingir um estado de controle estatístico de todos os processos técnicos e administrativos.

A ênfase de Deming está na criação de grupos de trabalho, que tem por finalidade extinguir instabilidades na operação dos processos, com uso intenso de ferramentas estatísticas básicas, que devem ser compreendidas e utilizadas por todos para atingir o autocontrole dos processos.

4.2 Joseph Moses Juran

Segundo Gomes (2004) assim com Deming, Juran teve um forte impacto no pensamento japonês sobre sistemas de qualidade. “Juran definiu qualidade em termos de adequação de um produto à sua utilização pretendida. ” (GOMES, 2004, p. 26) ou seja, o foco da definição de Juran estava em atender as necessidades dos clientes. Com isso, afirma Gomes (2004) que surgiram oportunidades de melhoria da qualidade ao nível de adequação das especificações técnicas do produto ou do serviço conforme a utilização pretendida do cliente.

De acordo com Gomes (2004) Juran criou o modelo de custos da qualidade. Nesse modelo Juran menciona uma série de custos de falhas internas e falhas externas, como custos com produtos defeituosos e custo com garantias, respectivamente, que poderiam ser reduzidos por meio de investimentos em inspeção e prevenção.

Gomes (2004) afirma que para Juran para se estabelecer um Sistema de Gestão da Qualidade existem três processos básicos, que foram denominados como a Trilogia da qualidade, que são eles: Planejamento da Qualidade; Controle da Qualidade; e Melhoria da Qualidade, e recomenda o desenvolvimento de equipes de projetos responsáveis por cada uma dessas fases.

Para Juran o Planejamento da Qualidade é o início, e tem por finalidade desenvolver um produto e um processo capazes de atender os objetivos da Qualidade definidos pela organização.

Após definido o Planejamento da Qualidade, as áreas operacionais devem buscar a máxima eficiência. Antes, devido à falta de planejamento havia níveis altos de perdas e desperdícios, esses níveis de perdas são também definidos no planejamento da Qualidade. O Controle de Qualidade, que é executado pelo setor operacional é responsável por não permitir

que sejam ultrapassados esses níveis de perdas.

Juran afirma que o nível das perdas de forma crônica também deve ser atacado. A redução desse nível será alcançada por ações dirigidas pela alta administração, que é o Aprimoramento da qualidade, aos gerentes da organização.

O que Juran dá ênfase é ao controle dos custos relacionados com a qualidade. Tanto o nível da qualidade do produto, quanto o nível de qualidade da empresa deve ser escolhido em função do diferencial entre custos e benefícios. Os níveis ótimos são os que proporcionam maiores ganhos a empresa.

4.3 Armand Feigenbaum

Para Feigenbaum “a qualidade pode ser definida, então como a combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, através dos quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas do cliente” (WERNKE; BORNIA, 2000, p. 32).

Para Gomes (2004) Feigenbaum busca dar ênfase na melhoria da comunicação entre departamentos funcionais, em particular em nível de controle de design, controle de materiais e produção, como forma de promover melhoria da qualidade.

Para Feigenbaum a qualidade tem como origem uma estrutura organizacional bem definida juntamente com um conjunto de procedimentos operacionais fielmente seguidos. Feigenbaum afirma que: formalização exige documentação (GOMES, 2004). As tarefas executadas devem ser regidas por documentos, como manuais, normas, procedimentos, os problemas ou não conformidades são vistas como ocorrências possíveis, e de antemão previstas nos procedimentos.

4.4 Análise e Interpretação dos Resultados

A ISO 9001 na Fundação Amazonprev, a direção do Sistema de Gestão da qualidade confeccionou uma instrução de serviço, denominando seu Representante da Direção (RD) e deliberando o “Núcleo de Gestão da Qualidade”, significando este o aparelho maior do sistema e circunspeto por todas as áreas. Igualmente, designou-se um grupo denominado “Grupo de Análise e Progresso de Processos”, com o alvo de comboiar o método de fundação

da norma.

Compõe-se igualmente, “Domínios de Qualidade” e “Representantes da Qualidade Setoriais”. Essas coligações ficaram designados com alusão a estrutura da Fundação, constituindo chamados representantes, os quais apresentaram suas atividades impostas conforme a locação dos procedimentos gerais do SGQ.

Depois da identificação dos grupos, elaborou-se o mapeamento dos métodos executados, com passos e responsáveis decididos, bem como esquematizações dos intercâmbios entre eles;

A implementação da fase de preparação - Para o processo de preparação, o “Comitê de Treinamentos”, apontando à conscientização dos contribuintes retrogradadas os instrumentos da qualidade, auditorias internas, e nos demais procedimentos colocados, acrescentaram algoritmos internos, ideias de palestras, oficinas motivacionais e visitas, pelo meio de sociedades com empresas já garantidas, as quais contavam as suas experiências.

Adentro do cronograma de implantação, concretizar uma investigação de leis, manuais da qualidade e manuais de expressões internos e, entradas corporativas para o acolhimento dos requisitos da ISO 9001, procurando eliminar dificuldades de relacionadas às leis, sendo que as encontradas foram adaptadas ao conjunto local. Nesta etapa, um dos elementares caminhares do cronograma foi a consolidação do programa 5Ss,²a qual procurou o aumento dos cinco sentidos, ampliando treinamento, campanhas alusivas aos cinco sentidos, objetivando a informação da área interna, conseguindo como resultado a visualização das obrigações de ajuste, aperfeiçoamento e mantimento da infraestrutura, oferecendo visão e recursos para o atingimento da persuasão.

Após da execução da fase de Inauguração e intervenção - O procedimento, primeiramente deliberada para os métodos documentais do SGQ, foi estabelecido a partir dos pré-requisitos do princípio de referência e seu caráter participativo, os quais constituíram a unidade como efetivos para o procedimento de fundação. Era papel de o RD executar aglomerações com os executivos de cada divisão, guiadas pelo examinador a realizar atividades, as quais constituíam condições da ISO 9001 e necessitariam ser aprovados e contemplados caso a caso.

Depois de identificada, era despachada para apreciação dos gestores com o desígnio

² 5S é um programa de gestão de qualidade empresarial desenvolvido no Japão que visa aperfeiçoar aspectos como organização, limpeza e padronização. ... Seiso – Senso de limpeza. Seiketsu – Senso de padronização. Shitsuke – Senso de disciplina.

que conduzissem suas alusões, ao receber as implicações, o RD igualmente acumulava o grupo executivo da metodologia onde as recomendações de melhoria na versão primitiva eram avaliadas acendendo uma segunda versão do balanço.

Esta nova variante era despachada para apreciação dos representantes dos grupos funcionais, ficando adentro os ocupantes dos cargos de gestão das integrações, estes, as debatiam, acertavam e confirmavam. Na variante aprovada era coletada a firma e admissão do chefe geral da SGQ. Após a crítica dos métodos a RD, tomava o novo desenho de trabalho de todos os domínios da qualidade.

Eram criadas influências caracterizadas pela averiguação e validação das condições da cláusula com o desígnio de evitar anuência de um sistema de gestão análoga. No ano 2010 existiu a aceitação do primeiro Manual da Qualidade, logo que se cumpriram os requisitos da ISO 9001, estabelecido exclusivamente para determinadas unidades e para o aparelho de tele acolhimento, acolhimento 24h e restabelecimentos de urgência;

Já com a execução da fase de mantimento e avanço consecutiva - Nesta fase analisou-se que com o processo da implantação do SGQ, o nível de motivação e o empenho das pessoas se mitigou na incidência em que após a aquisição dos objetivos primeiramente sugeridos, os cooperadores se acalmaram causando dificuldades no procedimento do progresso contínuas.

Neste período, o colaborador responsável pelo SGQ teve que sustentar o foco na conservação do procedimento, para que o princípio da qualidade prosseguisse pregado nos hábitos de trabalho da Fundação. É nesta fase que as autoridades instituídas pelo SGQ significaram mais aproveitados na melhoria do sistema e manutenção.

A política anuída continua inalterada desde 2010, consecutivamente sendo modernizada pelo meio de consultas com a comunidade interna, tendo como resultado a manutenção conforme aprovada no início do procedimento de implantação do SGQ.

Além disso, comprova-se que a partir do estudo realizado, pode-se adaptar-se e perpetrar determinadas exposições alusivos aos fundamentais desígnios e benefícios da afirmação ISO 9001 na Fundação. É importante asseverar que em retorno ao acréscimo da globalização e o fato do comércio estar cada dia mais competitivo, a adoção da lei é fundamental para a supervivência das inaugurações e o alcance de novos patamares, incluindo em vista sua consideração universal.

5. CONCLUSÕES E/OU RECOMENDAÇÕES

Na Fundação estudada com Sistema de Gestão ISO 9001:2008, foi possível verificar mudanças ocorridas na organização em razão principalmente de o próprio Sistema de Gestão da Qualidade exigir que a Fundação se comprometa na busca pelo melhoramento contínuo de seus processos internos e externos.

Segundo os próprios servidores, o sistema de Gestão da qualidade influenciou diretamente nos resultados positivo da Fundação, afirmando que as normas de Certificação ISO 9001:2008 contribuem no processo de tomada de decisões da alta cúpula e melhoramento da estratégia de tomada de decisão e agilidade na análise de processos.

Muitos foram os benefícios da ISO 9001:2008 na Fundação Amazonprev dentre eles temos a imagem da Fundação perante os servidores que passou a ter credibilidade e respeito, o aumento da confiança tanto dos clientes externos como interno passando a produzir mais e com mais qualidade. Durante a implementação foi observado o aumento na autoestima dos servidores e melhoria na eficiência dos fornecedores externos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballester. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: McGraw Hill, 1991. v. 1 e 2.

AMAZONPREV. **Instituição notícia** 2020. Disponível em: <http://www.amazonprev.am.gov.br/a-instituicao/>. Acesso 12/02/2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade – requisitos**. Rio de Janeiro: 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 19011: Diretrizes para auditorias de sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental**. Rio de Janeiro: 2002.

BRANDÃO, Soraya Monteiro; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 1, p. 227-248, 2013.

BRASIL. Resolução n. 04, de 2009. Dispões sobre aprovação da estratégia brasileira de normalização. **Coleção de Leis da República Federativa do Brasil**, abril. 2009. Disponível em: <http://www.abinee.org.br/informac/arquivos/cbnebn.pdf>> Acesso em: 26 jun. 2020.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 8. Ed.

Nova Lima: INDG Tecnologia e serviços Ltda., 2004.

COMITÊ BRASILEIRO DE NORMALIZAÇÃO (CBN). **Estratégia brasileira de normalização 2009-2014.**

GOMES, Paulo P. J. **A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufaturados aos serviços de informação.** Cadernos BAD. Lisboa, n. 02, p. 06-18, 2004. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/385/38500202.pdf>> Acesso em: 09 jul. 2020.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Domingez; MARTINS, Manoel Fernando. **Melhoria contínua no ambiente ISO 9001:2000:** estudo de caso em duas empresas do setor automobilístico. Produção. v. 7, n. 3, p. 592-603, set./dez. 2007. Disponível em: <<http://w.scielo.br/pdf/prod/v17n3/a14v17n3.pdf>> Acesso em: 26 jun. 2020.

GOULART, André Moura Cintra. **Contribuição da Teoria da Observação à prática da Auditoria.** In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 3, 2003, São Paulo. Anais eletrônicos. Disponível em: <<http://w.eac.fea.usp.br/congressousp/congresso3/trabalhos/15.pdf>> Acesso em: 10 jul. 2020.

LEWIN, Maria Cecília. **Plano de gerenciamento da qualidade: uma proposta de instrumentalização em gerenciamento de projetos.** In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7, 2011.

MARIN, I.P. Sistemas de gestão da qualidade e certificação iso 9001 na administração pública: uma análise crítica. Congresso CONSAS. 2012. Disponível em <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2013-09/sistemas-de-gestao-da-qualidade.pdf> Acesso em: 10 jul. 2020.

MARTINS, Isabel; MORAEIS, Georgina. **Auditoria interna: função e processo.** Millenium. Coimbra. 1999. Disponível em: <<http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/843/1/Auditoria%20interna.pdf>> Acesso em: 20 jun. 2020.

NASCIMENTO, José Henrique. O uso do certificado ISO 9001 na administração pública: resultados e implicações no Supremo Tribunal Federal, Superior Tribunal de Justiça e no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. 2015

NBR ISO 9001 ABNT – **Sistemas de gestão da qualidade** – Requisitos Acesso em: 16/03/2020.

NADAE, Jeniffer de; OLIVEIRA, José Augusto de; OLIVEIRA, Otávio José de. **Um estudo sobre a adoção dos programas e ferramentas da qualidade em empresas com certificação ISO 9001:** estudos de casos múltiplos. GEPROS. Gestão da produção, operações e sistemas. Bauru. Ano 4, n. 4, out./dez. 2009. Disponível em: <<http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/852/283>> Acesso em: 24 jun. 2020.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total.** São Paulo: Atlas, 1995.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA FILHO, Hugo. **Integração de sistemas de gestão: estudo de caso no tribunal eleitoral do Ceará**. 2011. Dissertação (Mestrado em administração de empresas) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza: 2011. Disponível em:
<https://uol01.unifor.br/oul/conteudosite/F1066345386/Dissertacao.pdf>

RIBAS, R.T; DURAN, A F. Gestão de Pessoas nas Organizações. 2020. Disponível em
http://www.academia.edu/8158244/Gest%C3%A3o_de_Pessoas_nas_Organiza%C3%A7%C3%B5es_GEST%C3%83O_DE_PESSOAS_NAS_ORGANIZA%C3%87%C3%95_ES23/07/2020

SOUZA, Reginaldo Costa de; TAMURA, Mário; TOLEDO, Vanessa da Costa. **Implantação de gestão da qualidade em empresas do ramo metalúrgico**. Revista Cognition, Lins, v. 1, n. 1. 2010.

WERNKE, Rodney; BORNIA, Antonio Cezar. Considerações acerca dos Conceitos e Visões sobre os Custos da Qualidade. **Revista da FAE**, v. 3, n. 2, 2000.