



**AS TEORIAS DA GESTÃO DA QUALIDADE:
Uma breve aplicação em um pequeno negócio.**

THEORIES OF QUALITY MANAGEMENT:
A brief application in a small business.

¹Carlla Adrienne de Sousa Duarte
Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

²Marcio Dourado Rocha
Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso –GO

¹Carlla Adrienne de Sousa Duarte- Bacharelando no curso de Administração pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) –Brasil - Email: carlladuarteadm@gmail.com

²Orientador: Márcio Dourado Rocha- Professor do curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) -Brasil - Email: marcio.rocha@docente.unievangelica.edu.br

RESUMO: Este trabalho tem como objetivo a realização de um estudo sobre o método de gestão de qualidade em pequenas empresas como determinante para sua sobrevivência. Pretende-se verificar as possibilidades mais adequadas da gestão de qualidade no desenvolvimento das empresas através das atividades definidas para a implantação de um modelo operacional que resulte na qualidade. Com base nisso, buscou-se discutir as possíveis gestões de qualidade e suas aplicabilidades dentro de uma microempresa administrada por um grupo familiar. A metodologia analisada inclui a revisão bibliográfica sobre gestão de qualidade e uma pesquisa de campo. Os resultados e análises de estudo permitiram validar o modelo conceitual de gestão de qualidade e oferecer possibilidades para novas perspectivas dentro do campo de estudo.

Palavras-chave: Gestão de qualidade, microempresas, qualidade.

ABSTRACT: This work aims to carry out a study on the quality management method in small companies as a determinant for their survival. It is intended to verify the most appropriate possibilities of quality management in the development of companies through the activities defined for the implementation of an operational model that results in quality. Based on this, we sought to discuss possible quality management and its applicability within a micro company managed by a family group. The methodology analyzed includes a literature review on quality management and a field research. The results and study analyzes allowed to validate the conceptual model of quality management and offer possibilities for new perspectives within the field of study.

Keywords: Quality management, microenterprises, quality.

1. INTRODUÇÃO

A grande urbanização levou à centralização de trabalhadores urbanos das metrópoles, de maneira que a longa trajetória de trabalho, a deterioração no transporte e pouco tempo livre para descanso e alimentação, reflete em alterações na sociedade, como o surgimento de novos hábitos sociais e transição no padrão de consumo alimentício (AKUTSU et al, 2005). 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 relação à troca. (LONGO,1996, p.08). Sendo assim, pode-se observar que a qualidade está presente ao longo do tempo e é de grande necessidade para qualquer produto ou serviço consumido ou prestado.

Dentro de qualquer empresa a qualidade é um fator fundamental pois, a qualidade está em todos os processos. Dentro de uma microempresa as etapas de um negócio são feitas de forma minuciosa os clientes desse tipo de organização são mais específicos e normalmente fidelizados, pois existe confiança na organização.

Segundo Oliveira (2003), a gestão da qualidade total está fundada em algumas concepções e teses, dentre as quais se sobressai: custos da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito. Pode-se observar que há todo um processo que se baseia em teorias para a melhoria da qualidade. “A qualidade identifica a superação da perfeição. Para conseguirmos atingir o êxtase da utilização perfeita, precisamos idealizar métodos, seguir preceitos e chegarmos ao objetivo máximo da realização” (MARQUES,1994, p.05).

Em um ambiente totalmente online, a crítica, a observação e a disseminação de informações são feitas em tempo real. Os requisitos dos clientes estão cada vez mais altos. Fornecer alguns serviços parcialmente já não é considerado uma prática organizacional aceitável, especialmente sem uma grande rede de clientes. Entregar serviços que atendam ou superem suas expectativas para os clientes está consumindo cada vez mais os recursos organizacionais. Diante disso, muitas organizações já buscam implantar o conceito de qualidade total em todos os níveis da organização. Com esta visão, todos os colaboradores da empresa podem obter facilmente informações, o que os coloca como participantes imprescindíveis e ativos em todas as etapas ou tarefas de todo o ciclo produtivo da empresa, passando a criar uma nova visão de gestão internamente,

independente da atividade fim.

Sendo assim, a qualidade precisa e deve ser estudada e avaliada para se conseguir alcançar alguma meta. Seja em qualquer área de uma empresa e em seus processos. Com o tema: As teorias da Gestão de Qualidade. Uma breve aplicação em um pequeno negócio.

Pensando na qualidade, qualquer negócio deve tê-la como norte fundamental para a sua sobrevivência. O presente trabalho visa verificar a possibilidade da implantação das ferramentas da qualidade em uma microempresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 QUALIDADE

De acordo com Juran (1992 apud Araújo 2007) a ausência de qualidade configura na perda de vendas e constitui despesas devido a contestação dos consumidores acarretando o retrabalho, significa ameaça a população pois os serviços prestados devem buscar maneiras de beneficiar os seus clientes e não o oposto. Por meio de pesquisas tanto quantitativa quanto qualitativa analisará ideias para o melhor benefício, tanto para empresa quanto para os consumidores, conforme Chon “A qualidade do serviço é um termo relativo que depende do tipo de serviço e do conceito envolvido. Cada tipo de serviço é avaliado por diferentes critérios”.

De acordo com Campos (2004, p.15) “TQC é controle exercido para dar satisfação das necessidades de todas as pessoas.”. Diante disso o foco agora é o consumidor e suas necessidades, para que haja a perfeição da qualidade a empresa precisa atender de forma sucinta toda a exigência do consumidor.

Nesse sentido, o presente trabalho irá avaliar normas como a série de normas ISO, estas normas atestam produtos e serviços em várias corporações em todo o mundo. Essa regularização está fundamentada em um documento, que fornece um modelo padrão de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade. “A totalidade dos requisitos e características de um produto ou serviço que estabelecem a sua capacidade de satisfazer determinadas necessidades” (ANSI,1978).

Segundo Falconi (1992) “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente” Sendo assim todo o processo de tal produto ou serviço deve ser impecável, para que não haja possibilidades para erros.

“...A qualidade não é mais uma função isolada, independente, dominada por especialistas...[a qualidade] hoje saiu da fábrica e entrou na sala de alta gerência...A consequente mudança de perspectiva é crucial para se entender o pensamento moderno sobre qualidade” (GARVIN, 1992:45)

Conforme a teoria de Garvin a qualidade e sua evolução é parte principal em todos os processos de uma organização, e com isso melhora o seu desempenho em todas as áreas.

Segundo Chiavenato (2002) a qualidade deve ser enxergada como um processo de melhoria incessante onde a mesma, demonstra economia, excelente processo produtivo, diminuição de desperdícios e assim o aumento da satisfação do cliente.

2.2. HISTÓRICO DA QUALIDADE

O histórico da qualidade pode ser estabelecido em quatro grandes períodos: Inspeção, Controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade, e a era da Gestão da Qualidade. O período da Inspeção passou a ser imprescindível a partir do nascimento da produção em massa, e pela primeira vez, a qualidade foi enxergada como responsabilidade gerencial e como função independente. Neste momento a preocupação estava voltada à análise de todos os produtos, com o propósito de impossibilitar que os mesmos chegassem a até os clientes com algum defeito.

Do ponto de vista do controle da qualidade, a maior conquista foi a instituição de um método racional de medidas, gabaritos e acessórios no início do século XIX. (GARVIN, 2002). O segundo período, foi denominado como a era do Controle estatístico da qualidade, período de aperfeiçoamento da inspeção por intermédio da utilização de técnicas estatísticas. Portanto com o desenvolvimento ainda maior da produção, tornou-se inviável a inspeção individual dos produtos. Foi no período do controle estatístico que nasceram novos elementos da qualidade, como a quantificação dos custos da qualidade, o controle total da qualidade, a engenharia da confiabilidade e o zero defeito. O terceiro período, a da garantia da qualidade, ofereceu um sentido mais vasto sobre a qualidade, deixando de lado a preocupação somente com o produto ou serviço final, buscando a qualidade geral, em todos os momentos do processo produtivo.

E por fim, a atual era da Gestão da Qualidade, que proporcionou que a qualidade passasse a ser enxergada como oportunidade e vantagem competitiva, através do seu gerenciamento. Nesse momento as empresas tendem a gerenciar a qualidade de forma

mais proativa e estratégica, no decorrer dos programas de melhoria contínua e das ferramentas da qualidade. A gestão da qualidade total só é provável a partir do estabelecimento de uma visão orientada para a total satisfação do cliente.

2.3. GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

A Gestão da Qualidade Total pode ser determinada como uma opção para a indicação gerencial das organizações. E tem como premissas básicas: foco no cliente; trabalho em equipe atravessando toda a organização; resoluções baseadas em fatos e dados; e a busca contínua da solução de problemas e da redução de erros (CARVALHO; PALADINI, 2005).

Segundo (KOTLER, 2000) A Gestão da Qualidade Total (TQM – Total Quality Management) é um procedimento para a organização que procura a melhoria constante de todos os seus sistemas, produtos e serviços. Que se torna possível a partir estabelecimento dos componentes do programa de gestão da qualidade, que são Liderança, Envolvimento dos funcionários (Empowerment), Superioridade do produto e ou processo e o Foco no cliente. (FAVORON, 2012).

É de extrema importância a distinção entre a qualidade e a qualidade total. Considerando que de um modo geral a qualidade compõe uma avaliação geralmente feita pelo cliente/consumidor sobre um determinado produto ou serviço, determinando de um modo único se este atende ou não suas necessidades e expectativas. Ao mesmo tempo que a qualidade total requer uma visão mais ampla do negócio, reforçando a necessidade de se ter eficiência em todos os elementos e processos que compõem a cadeia produtiva da organização.

2.4 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Dentro da rotina produtiva de uma organização existem diversos pontos críticos, que estão relacionados aos processos de tomada de decisão. Nesses momentos é

fundamental contar com ferramentas práticas e bastante objetivas para auxiliar e contribuir para a assertividade.

Para Albuquerque (2015): “O objetivo destas ferramentas é identificar os problemas e por meio de análise adequada buscar a melhor solução. ”

Para que estas ferramentas sejam usadas de maneira certa e que continuem a gerar resultados, é necessário que exista disponibilidade, acesso e que existam registros de informações de qualidade, adiante do fator já citado, que é a participação de todos os indivíduos na organização. A utilização dessas informações no gerenciamento de cada processo, em um contexto que exista devida autonomia dos funcionários para escolha de decisão, com sustentação na utilização das ferramentas, tornando o processo muito mais eficaz. Isto também acontece com a conferência dos resultados, trazendo a oportunidade de mudanças. Sendo assim, essas ferramentas gerenciais quando utilizadas e, adequadamente, associadas com a informação, começam a ser parte integrante do método de administração estratégica. (PONGELUPPE, 2002).

Para a coordenação de processos, e a escolha de decisão com maior convicção e precisão é indispensável investigar os dados resultantes do processo e examiná-los interpretando acertadamente suas informações.

Nessa circunstância, encontram-se as ferramentas da qualidade, que procuram possibilitam a coleta e interpretação de todo dado proporcionado. Estas ferramentas transmitem a ser ainda mais fundamentais quando associadas juntamente com a atividade cíclica frequente e do método PDCA. Segundo Campos (1992) são as sete ferramentas:

- Gráfico de Pareto: por meio de um gráfico de barras é retratado de forma eficiente, direta e objetiva onde é viável ampliar os benefícios e quais temas devem ser priorizados, um exemplo é uma organização que analisa a forma de receita, onde parece que a principal fuga de receita que ocorre está relacionada a um determinado projeto, ou seja, deve ser priorizada e as metas podem ser estabelecidas ou alteradas.
- Diagrama de causa e efeito, Diagrama 6M ou ainda Diagrama de Ishikawa: visa identificar a causa fundamental de um efeito que ocorre em determinado processo, muito adequado para uso com grupos interdisciplinares, pois pode detectar as possíveis causas dos efeitos discutidos em diferentes campos. Muito utilizada na tecnologia de "brainstorming", para efeito e análise, várias pessoas se reúnem para tentar descobrir as possíveis razões para esse efeito;

- Histograma: uma ferramenta baseada em gráfico de barras que mostra a distribuição e a frequência de uma variável de análise. Portanto, pode ser utilizado para analisar a frequência de um determinado excedente de material no processo produtivo, para que possíveis avaliações possam ser feitas para reduzir esse excedente;
- Folha de verificação: É uma das ferramentas mais simples. É construído a partir de uma tabela simples que registra a ocorrência ou não ocorrência de um evento. Por exemplo, a ferramenta pode ser usada para inspecionar defeitos de fabricação, como manchas, rebarbas, resistência e outros aspectos que podem ser analisados em vários lotes de produtos.
- Gráfico de dispersão ou Diagrama de dispersão: procura apresentar a relação entre duas variáveis a serem ponderadas, como, por exemplo, o quanto a influência do fator X tem de relação na causa Y.
- Fluxograma: ferramenta bastante utilizada, de descomplicado acesso e compreensão. Demonstra com um cenário panorâmico todo o sistema e é provável distinguir fluxos de trabalho irrelevantes ou que podem ser reequilibrados para uma otimização do processo.
- Cartas de controle: Outro tipo de gráfico estabelecido em camadas, que possui uma linha média determinada estatisticamente, e os limites superior e inferior desta linha, permite monitorar os pontos ali registrados em um determinado período de tempo e exibir amostras de tendências.

Com o uso correto de quantas ferramentas forem necessárias, podem ser identificadas oportunidades de melhoria que resultarão em uma grande quantidade de informações sendo agrupadas e prontas para serem utilizadas no processo de tomada de decisão.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica, caracterizada por Vergara (2005) como estudo estruturado, explanado com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

Sendo uma pesquisa qualitativa buscando caracterizar a gestão da qualidade total e sua aplicabilidade dentro da organização. As pesquisas podem ser classificadas como qualitativa e quantitativa.

O trabalho foi constituído a partir de uma pesquisa com análise exploratória, levando-se em consideração que o maior foco era conseguir o máximo de informações sobre o tema a ser estudado, ou seja, a associação entre a qualidade total e a produtividade industrial.

A pesquisa também pode ser determinada como descritiva, pois delineou características dos temas e determina relações entre as variáveis estudadas. Foi concluído o estudo de múltiplos casos, através da análise de vários trabalhos desenvolvidos na área, o que possibilitou uma visão mais técnica da realidade a ser estudada.

Com o objetivo de verificar in loco a questão da qualidade aplicada a pequenos negócios, utilizou-se ainda do método exploratório e pesquisa, com uma entrevista estruturada aplicada com um pequeno empresário.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme descrito na metodologia, buscou-se uma aplicação das teorias estudadas por meio da entrevista. A entrevista foi realizada com o proprietário de uma pequena casa de carnes em Anápolis, que funciona desde 1998.

O negócio objeto da entrevista é de condução familiar, assim como a maioria das empresas brasileiras, desta forma, buscou-se a aplicação das teorias colocando em discussão o arcabouço teórico com as respostas obtidas.

Pergunta 1: O que é qualidade para o senhor?

Resposta: Atender todos os requisitos desde a produção até o cliente final, de modo que o resultado final do produto seja excelente atendendo as necessidades e expectativas dos meus clientes para que não haja insatisfação depois da compra realizada

A qualidade é fator principal seja de um produto ou serviço, seus parâmetros devem ser bem definidos e avaliados corretamente e quando falamos em qualidade todo processo é analisado desde aos insumos até o pós venda como a satisfação do cliente sendo assim nas organizações deve-se ter um controle minucioso de todas etapas.

Pergunta 2: Quais parâmetros o senhor usa para avaliar a qualidade?

Resposta: Os mais importantes dentro da minha organização são satisfação do cliente, otimização de tempo nos processos e diminuição de custos. Sendo assim, todas as etapas do trabalho devem ter eficácia e eficiência, pois uma área depende da outra.

De acordo com Carpinetti (2012, p.24), para que uma empresa alcance seu lugar no mercado e, possa se manter com ânimo para disputar é muito simples, segundo seus dizeres: “Clientes satisfeitos refletem faturamento, boa reputação, novos pedidos, resultados para empresa, empregos e remuneração para os funcionários. ”

Sendo assim, Chiavenato (2003) indica dois tipos de avaliação: burocrático e por pessoas, assinalando que o empowerment traz uma considerável distinção de produtos e serviços para a satisfação do cliente, diminuindo custos e ofertando economia para a organização e a satisfação dos indivíduos no sistema.

A visão sistêmica é de fundamental importância para a definição de qualidade, a organização deve ser vista como um conjunto de subsistemas que trabalham de forma coordenada como um único sistema global, para atingir os objetivos do negócio. Isso significa a segmentação total do trabalho, a visão centrada no lucro, a especialização por tarefa, o controle externo sobre o trabalhador são entraves ao bom desempenho da qualidade.

Pergunta 3: O senhor já ouviu falar das Ferramentas da Qualidade? Se afirmativo, aplica essas ferramentas em sua empresa?

Resposta: Sim fiz alguns cursos de Administração e já foi abordado o assunto porém pelo fato de ser uma empresa pequena nunca utilizei tais ferramentas mas creio que estudando melhor seria possível aplicá-las dentro da organização.

Pergunta 4: O senhor acredita que quando a uma rotina de controle e transformação na cultura organizacional isso reflete na qualidade total?

Resposta: Sim acredito, mesmo não aplicando as ferramentas atualmente sempre tento criar um controle nos processos da empresa para conseguir definir quais pontos negativos e positivos.

Contudo, é importante que as organizações entendam que aplicar as ferramentas da qualidade deve ser somente o primeiro passo para desenvolver uma gestão voltada à qualidade. E principalmente que a gestão da qualidade não deve se limitar a aplicação das ferramentas básicas utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa e sim a uma série de transformações na cultura organizacional e em todos os envolvidos no processo produtivo. De forma que, com o passar do tempo, as rotinas de controle e avaliação sejam totalmente absorvidas e padronizadas por todos que fazem parte da empresa.

Evidenciando a existência de um sistema de gestão da qualidade estruturado e que possibilite a implantação dos programas e ferramentas da qualidade na cultura da organização de uma forma eficiente.

Pergunta 5: Após a implementação das ferramentas da Qualidade e uma melhoria na organização qual passo seria necessário na continuação desse processo?

Resposta: Creio que em toda organização seja ela grande ou pequena sempre haverá problemas e sendo assim muito o que melhorar, falando sobre minha experiência conhecer sua empresa e suas etapas e avaliar isso sempre será imprescindível.

Outro fator extremamente importante nesse processo de adaptação ao uso das ferramentas de gestão da qualidade, é o monitoramento e aperfeiçoamento constante das rotinas da equipe da qualidade, e principalmente dos processos já identificados como críticos e das ações já estabelecidas como prioritárias no plano de ação. Ressaltando a importância de treinamentos e o constante envolvimento dos funcionários. Possibilitando o desenvolvimento de em uma equipe que trabalha diariamente pela qualidade total, sem encontrar grandes dificuldades para seguir suas normas e padrões.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da qualidade total mais que a utilização de ferramentas e regras de padronização, é uma ideologia de trabalho, que se atenta com o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, tornando a interação e contribuição de todos os indivíduos da organização possível. No entanto, é imprescindível caracterizar quais são as ferramentas de gestão mais apropriadas, de acordo com as necessidades e expectativas da organização, portanto não existe somente uma única metodologia ou ferramenta que se adapte perfeitamente à situação real de todas as empresas.

Segundo o material bibliográfico levantado, foi viável explorar e apresentar os conceitos e definições do que demonstra qualidade dentro de uma organização. Observa-se que a qualidade está evidente em cada etapa de cada processo, e que, cada mínima parte do todo é sim, necessário e, colabora, de forma direta, para que o objetivo seja atingido. Portanto, buscar a qualidade é possível e fundamental para uma organização que visa se manter no mercado de forma competitiva, aliando a satisfação dos clientes com minimização de custos seja de capital financeiro, de custos produtivos, operacionais, de recursos humanos ou quaisquer outros necessários para a sua operação.

O intuito deste trabalho foi identificar as teorias da gestão da qualidade e sua aplicabilidade nas organizações, com o propósito de encontrar a base necessária para iniciar a análise dos dados.

Para colocar em prática a literatura discutida, buscou-se entrevistar empresário e verificar *in loco* a aplicação das ferramentas da qualidade, onde se verificou que mesmo com pouco conhecimento teórico o gestor já utiliza algumas ferramentas de qualidade, porém sem muito conhecimento técnico é possível observar alguns gargalos no processo que poderiam ser facilmente resolvidos. Para isso, é necessário uma visão sistêmica e um plano de ação, pois atualmente a qualidade também é vista como um fator competitivo no meio empresarial. A gestão da qualidade total mais que aplicabilidade de ferramentas e diretrizes de padronização, é uma ideologia de trabalho, que se atenta com o atendimento das necessidades e expectativas dos consumidores, viabilizando a interação e contribuição de todos os indivíduos da empresa.

Para a melhoria da empresa objeto da entrevista é urgente que seu proprietário adote as ferramentas da gestão de qualidade e assim tenha um maior controle sobre seus sistemas implementando melhorias e corrigindo erros sempre buscando um melhor resultado. Ferramentas da gestão da qualidade como o fluxograma podem ser utilizadas para otimizar o processo, visando a satisfação do cliente, diminuição de custos e melhoria de processos

A produtividade na concepção contemporânea se relaciona além do processo de produção, mas a tudo que engloba as atividades da organização, desde a admissão de insumos até a agregação de valor e a entrega do produto final, no atendimento ao cliente, na habilitação de recursos humanos, no fornecimento de serviços, no planejamento estratégico, no controle financeiro e orçamentário, enfim, todos os sistemas e processos da empresa. Evidenciando ainda mais a necessidade da admissão de técnicas de gerenciamento e controle da qualidade em todos os períodos do processo produtivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David Austin. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

ALVES, Maria Leila. **O papel equalizador do regime de colaboração estado-município na política de alfabetização**. 1990. 283 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade de Campinas, Campinas, 1990. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/cibec/bbe-online/>>. Acesso em: 28 set. 2001.

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. **Texto do Decreto-Lei n.º 5.452**, de 1 de maio de 1943, atualizado até a Lei n.º 9.756, de 17 de dezembro de 1998. 25 ed. atual. e aum. São Paulo: Saraiva, 1999.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerência da Qualidade Total. Belo Horizonte: Bloch Editores S.A, 1989.

_____. Controle da qualidade total: no estilo japonês. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CARVALHO, Maria Cecília Maringoni de (Org.). **Construindo o saber: metodologia científica, fundamentos e técnicas**. 5. ed. São Paulo: Papirus, 1995. 175 p CURITIBA. Secretaria da Justiça. **Relatório de atividades**. Curitiba, 2004.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Pesquisa: princípio científico e educativo**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

MAINGUENEAU, Dominique. **Elementos de linguística para o texto literário**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Stiliano, 1998.

REIS, José Luís. **O marketing personalizado e as tecnologias de informação**. Lisboa: Centro Atlântico, 2000.

TAKASHINA, Newton Tadachi; FLORES, Mario Cesar Xavier. Indicadores da Qualidade e do Desempenho - Takashina, Newton. São Paulo: Qualitymark, 1996.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Biblioteca Central. **Normas para apresentação de trabalhos**. 2. ed. Curitiba: UFPR, 1992. v. 2.