

A GESTÃO DA QUALIDADE COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL PARA OPERADORES DE CALL CENTER

Joelma Lopes Gonçalo Silva

jlgs3@discente.ifpe.edu.br

Orientador: Gustavo Boudoux de Melo

E-mail: gustavo.melo@igarassu.ifpe.edu.br

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo aplicar a Gestão da Qualidade como ferramenta de desenvolvimento profissional para operadores de *Call Center*, onde propõe uma análise teórica baseada na revisão de literatura sobre o impacto da implementação da gestão da qualidade nos resultados organizacionais, com ênfase no desenvolvimento profissional dos operadores de *call center*, e os desafios enfrentados durante esse processo. Utilizando uma metodologia de revisão crítica da literatura, o estudo aborda teorias e estudos que apontam as influências positivas da gestão da qualidade nos resultados organizacionais, além de identificar e analisar desafios comuns, como resistência organizacional, falta de engajamento dos colaboradores e obstáculos culturais. Os resultados destacam que a gestão da qualidade contribui significativamente para melhorias mensuráveis nas operações, incluindo satisfação do cliente e eficiência operacional, enquanto a falta de engajamento e a resistência organizacional representam desafios substanciais. Conclui-se que, embora a gestão da qualidade promova benefícios tangíveis, superar os desafios requer estratégias específicas adaptadas à cultura organizacional.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. Resultados Organizacionais, Desenvolvimento Profissional. Desafios.

ABSTRACT

This academic work on Quality Management as a Tool for Professional Development for Call Center Operators proposes a theoretical analysis based on literature review regarding the impact of quality management implementation on organizational outcomes, with a focus on the professional development of call center operators, and the challenges faced during this process. Using a critical literature review methodology, the study explores theories and research highlighting the positive influences of quality management on organizational outcomes, while identifying and analyzing common challenges such as organizational resistance, lack of employee engagement, and cultural obstacles. The results emphasize that quality management significantly contributes to measurable improvements in operations, including customer satisfaction and operational efficiency, while lack of engagement and organizational resistance pose substantial challenges. It is concluded that, although quality management promotes tangible benefits, overcoming these challenges requires specific strategies tailored to the organizational culture.

Keywords: Quality Management, Organizational Outcomes, Professional Development, Challenges.

1 INTRODUÇÃO

A gestão da qualidade abrange as práticas e processos adotados por uma organização para garantir que seus produtos ou serviços atendam ou superem as expectativas dos clientes. Ela envolve o planejamento, controle e aprimoramento contínuo de todos os processos que afetam a qualidade, estabelecendo padrões para fornecedores e realizando auditorias para assegurar a conformidade.

Nesse contexto, destaca-se a importância da gestão da qualidade na atuação dos profissionais que operam na linha de frente, servindo como agentes de ligação entre a organização e seu público. O foco está em garantir que os processos, procedimentos e interações com os clientes sigam os padrões de excelência previamente estabelecidos, abrangendo o desempenho, as habilidades e a satisfação desses profissionais.

Dessa forma, surge a questão: a gestão da qualidade é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento profissional dos operadores de call centers?

A gestão da qualidade, nesse sentido, revela-se uma ferramenta de desenvolvimento profissional de extrema relevância para operadores de call center. Deixando de ser vista apenas como uma atividade de avaliação ou controle, tornou-se uma estratégia dinâmica para aprimorar as habilidades e competências dos colaboradores, impulsionando o crescimento das organizações.

A gestão da qualidade não apenas identifica áreas de melhoria individual, mas também se transforma em uma plataforma de aprendizado contínuo. Com o recebimento de feedback construtivo e orientações baseadas em dados, os colaboradores podem melhorar suas interações com os clientes, aperfeiçoar suas habilidades de comunicação e elevar a qualidade do atendimento. Essa melhoria beneficia tanto os colaboradores quanto a satisfação dos clientes, a retenção de negócios e a reputação da empresa.

Para alcançar a eficácia das monitorias, é fundamental adotar ferramentas, métodos e técnicas para calibração e alinhamento das pessoas envolvidas no processo, assegurando que os valores transmitidos por meio de feedback alcancem os objetivos organizacionais e de gestão de pessoas.

Além disso, é essencial compreender a constante evolução das tecnologias e a necessidade de treinamento contínuo para que os operadores acompanhem as crescentes demandas, garantindo que estejam aptos a utilizar novas ferramentas e processos. A falta de reconhecimento e valorização desses profissionais pode afetar negativamente a motivação e o engajamento, impactando diretamente a qualidade do atendimento.

Este estudo explora as diversas facetas da gestão da qualidade como ferramenta de desenvolvimento profissional para operadores de call center, examinando práticas recomendadas, desafios enfrentados e benefícios percebidos, tanto para os operadores quanto para as organizações. Também investiga como a monitoria da qualidade pode ser integrada de forma eficaz em programas de treinamento e desenvolvimento, otimizando o desempenho dos operadores.

À medida que as empresas de call center continuam a evoluir em resposta às demandas dos clientes e às tendências tecnológicas, torna-se cada vez mais essencial compreender e utilizar a monitoria da qualidade como uma ferramenta fundamental para manter a excelência operacional.

2 Gestão da Qualidade

A base teórica deste estudo apoia-se em um fundamento sólido de conceitos e princípios relacionados à gestão da qualidade. Para embasar a análise da eficácia dessa prática em um contexto específico, foram exploradas teorias estabelecidas que delineiam as estratégias, métodos e ferramentas fundamentais para a gestão da qualidade.

Referências recentes e relevantes, datadas a partir de 2019, foram minuciosamente examinadas para incorporar perspectivas contemporâneas e percepções que enriqueçam a compreensão do importante papel desempenhado pela gestão da qualidade na otimização de processos e no alcance de resultados organizacionais superiores.

2.1 A Gestão da Qualidade no Desenvolvimento Profissional

A implementação da gestão da qualidade no contexto de *call centers* representa um importante avanço na busca pela excelência operacional e no

desenvolvimento profissional dos operadores. Para compreender o impacto dessa prática, é essencial explorar os conceitos e princípios fundamentais que norteiam a gestão da qualidade nesse ambiente específico.

Segundo Deming (1986), a gestão da qualidade é fundamental para a melhoria contínua dos processos organizacionais.

Para Juran (2010), a qualidade é alcançada por meio de uma gestão eficaz e do envolvimento de toda a organização.

Logo, a gestão da qualidade, quando adotada como ferramenta de desenvolvimento profissional para operadores de *call center*, fundamenta-se em princípios essenciais que visam aprimorar processos e maximizar a eficiência operacional. Um dos princípios fundamentais é o foco no cliente, destacando a importância de compreender as necessidades e expectativas do cliente para proporcionar um atendimento personalizado e eficaz. Além disso, a abordagem baseada em processos busca otimizar as operações do *call center*, identificando e aprimorando cada etapa do fluxo de trabalho.

2.1.1 Conceituando a gestão da qualidade

Aqui, é importante ressaltar que o conceito de qualidade é multifacetado e tem evoluído ao longo do tempo, refletindo diferentes abordagens e perspectivas. Diversos especialistas contribuíram para a definição desse conceito, cada um enfatizando aspectos específicos relacionados à satisfação do cliente, conformidade com padrões ou melhoria contínua. Conforme a norma ISO 9001 o termo qualidade está definido como “capacidade de prover consistentemente produtos e serviços que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis” (ISO 9001: 2015).

A tabela 01, exposto a seguir, apresenta algumas definições do conceito de qualidade, oferece uma visão abrangente e enriquecedora sobre como diferentes especialistas abordam esse tema fundamental.

Tabela 1 - Conceitos da Qualidade

AUTOR	DEFINIÇÃO
Juran	A qualidade é a inexistência de deficiências.

Feigenbaum	Qualidade envolve a correção de problemas e suas causas em vários fatores, como marketing, projetos e engenharia, que impactam a satisfação do cliente.
Crosby	A qualidade é a conformidade do produto com suas especificações.
Deming	Tudo o que melhora o produto, do ponto de vista do cliente, é considerado qualidade.
Ishikawa	Qualidade abrange o desenvolvimento, projeto, produção e comercialização de um produto que seja mais econômico, útil e sempre satisfatório para o consumidor.
NBR ISO 9001:2000	Qualidade é um conjunto intrínseco de características que atendem aos requisitos estabelecidos.

Fonte: Adaptação de Gozzi (2015 apud Feiten e Coelho, 2019, p. 59)

Para caminhar além do simplório, é fundamental abordar que, de acordo com Lizardo e Ribeiro (2020, p. 06)

O conceito da qualidade é amplo e tem variado ao longo do tempo. No campo da gestão, a qualidade pode ser definida como um conjunto de propriedades e características de um produto, processo ou serviço que lhe fornecem a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas do cliente.

Outro conceito indispensável é o de satisfação do cliente, que está no cerne da gestão da qualidade em *call centers*. A abordagem centrada no cliente destaca a importância de compreender as expectativas do cliente e superá-las. No contexto dos *call centers*, isso se traduz na necessidade de os operadores entenderem as demandas específicas dos clientes, antecipando-se a problemas e fornecendo soluções de maneira eficaz.

A implementação desses conceitos no ambiente de *call centers* implica, ainda, em padrões de excelência, estabelecidos pela ISO 9001, por exemplo. A norma proporciona diretrizes para a gestão da qualidade, promovendo a padronização de processos, a definição clara de responsabilidades e a constante busca pela melhoria contínua.

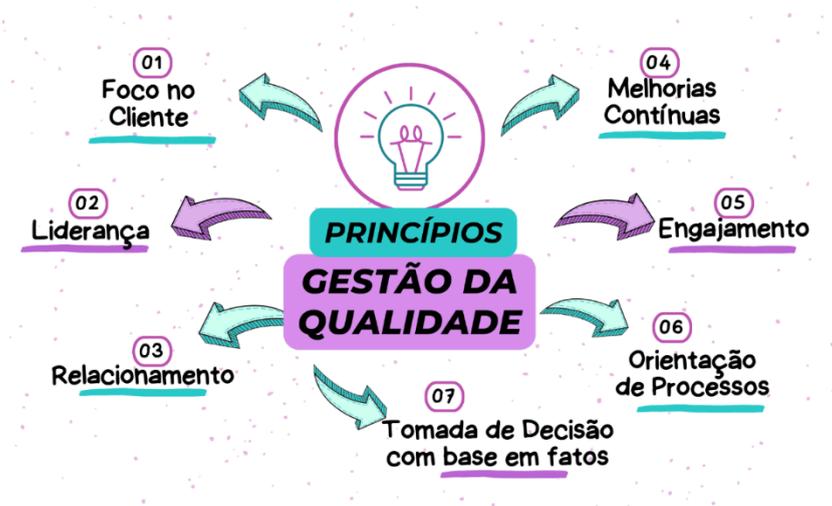
Diante dessa rica diversidade de definições, é evidente que o conceito de qualidade transcende uma abordagem única, incorporando facetas distintas e essenciais. Essa compreensão ampla nos prepara agora para explorar os princípios fundamentais que norteiam efetivamente a gestão da qualidade.

2.1.2 Os princípios da gestão da qualidade e PDCA

Destacam-se alguns princípios para a gestão da qualidade como, por exemplo, o foco no cliente, evidenciando a centralidade das necessidades e expectativas do cliente nas operações. A abordagem deverá ser baseada em processos, ressaltando a otimização contínua das etapas operacionais.

A figura 01 abaixo enfatiza, de maneira clara, quais são os princípios norteadores para se obter uma gestão de qualidade, conforme o ISO 9001, considerando a interligação entre procedimentos técnicos e o desenvolvimento profissional.

Figura 01 - Princípios da Gestão da Qualidade



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Essa representação visual proporciona uma compreensão rápida e abrangente dos princípios da gestão da qualidade, sendo uma valiosa ferramenta para promover o entendimento e a implementação dos conceitos da gestão da qualidade e dos princípios no ambiente de *call center*.

A tomada de decisão baseada em evidências é um dos princípios cruciais da gestão da qualidade. Isso implica utilizar dados e informações concretas para avaliar o desempenho dos operadores, identificar áreas de melhoria e embasar escolhas estratégicas. A busca pela melhoria contínua é um princípio que incentiva a constante evolução dos processos, promovendo a inovação e a adaptação às mudanças do ambiente de trabalho.

Além desses princípios, a gestão da qualidade no contexto dos *call centers* também valoriza a abordagem sistêmica, considerando a interconexão

de todos os elementos envolvidos nas operações. Isso envolve não apenas os procedimentos técnicos, mas também aspectos relacionados ao desenvolvimento profissional dos operadores, como treinamento, *feedback* e reconhecimento.

Desta forma, ao aplicar os princípios da gestão da qualidade, os *call centers* têm a oportunidade de não apenas aprimorar a eficiência operacional, mas também investir no desenvolvimento profissional de seus operadores. Isso contribui não apenas para a excelência no atendimento ao cliente, mas também para a satisfação e motivação dos colaboradores, gerando impactos positivos tanto internamente quanto nas relações com o público externo.

Logo, a gestão da qualidade, no contexto de *call centers*, está intrinsecamente ligada à otimização dos processos que envolvem o atendimento ao cliente. Ela se baseia em princípios consolidados, como os definidos por gurus da qualidade, a exemplo de William Edwards Deming (1953).

Aqui, pode-se ressaltar algumas características da gestão da qualidade, no que diz respeito à prestação de serviços em um ambiente de *call center*. Conforme a tabela 02 abaixo, é salutar observar algumas características essenciais sobre a gestão da qualidade em serviços.

Tabela 02 - Características da Gestão da Qualidade em Serviços

GESTÃO DA QUALIDADE EM AMBIENTES DE SERVIÇOS		
O esforço aparece na interação com o cliente.	Interação direta com o cliente.	Baixo Suporte
Intensa Interação	Suporte ao Cliente (Qualidade do Serviço)	Cliente presente ao longo do processo produtivo
Feedback imediato	Expectativas dinâmicas	Dificuldade na padronização
Serviços não podem ser patenteados	Serviços não podem ser protegidos	Resulta mais do desempenho dos recursos humanos

FONTE: Adaptação sobre o quadro de Paladini (2000 *apud* Oliveira 2020)

No âmbito dos *call centers*, a aplicação do PDCA implica no planejamento estratégico das operações, execução das práticas delineadas,

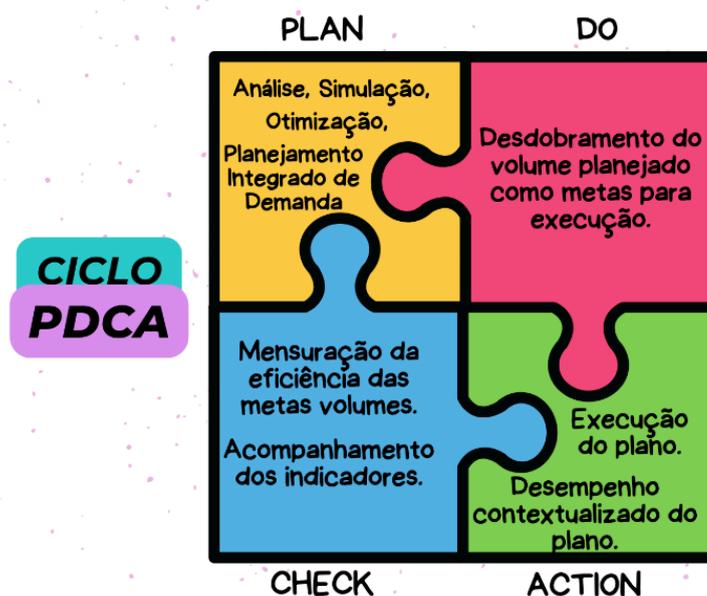
verificação constante dos resultados e ajustes contínuos para aprimoramento. Isso permite que os operadores estejam inseridos em um ambiente propício à evolução constante de suas habilidades e competências, alinhado aos objetivos organizacionais de proporcionar um atendimento de qualidade.

É fundamental contemplar e entender que o PDCA necessita ser visto “como um método para a prática de controle da qualidade, no propósito de fixar os objetivos da empresa, determinar meios para atingi-los e propiciar melhorias contínuas de produtos e processos” (Lizardo; Ribeiro, 2020, p. 11)

A plena compreensão do ciclo PDCA pode ser alcançada ao analisarmos a Figura 02. Essa representação visual detalha de forma elucidativa as etapas cruciais que compõem esse ciclo fundamental no contexto do planejamento. O PDCA é um método iterativo amplamente utilizado para melhorar continuamente processos e resultados organizacionais.

No âmbito da gestão da qualidade, essa abordagem visa aprimorar a eficiência, identificando oportunidades de melhoria, implementando ações corretivas e avaliando os resultados obtidos. A Figura 02 oferece uma visão clara e didática dessas etapas, facilitando a compreensão e aplicação do PDCA como ferramenta estratégica nas práticas de gestão.

Figura 02- Ciclo PDCA



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Portanto, a gestão da qualidade no contexto de *call centers* não apenas se apoia em conceitos consolidados, mas também se adapta às especificidades desse ambiente dinâmico. Ao incorporar princípios como o PDCA, a satisfação do cliente e normas internacionalmente reconhecidas, os *call centers* têm a oportunidade de se posicionar como centros de excelência, proporcionando não apenas atendimentos eficazes, mas também contribuindo significativamente para o desenvolvimento profissional dos operadores.

2.2 A Importância Estratégica da Monitoria de Qualidade em Treinamento e Desenvolvimento

A monitoria da qualidade em *call centers*, está intrinsecamente ligada ao aprimoramento do atendimento ao cliente, assumindo assim, uma posição de destaque fundamentada em bases teóricas sólidas e na necessidade crescente de garantir experiências positivas aos consumidores.

Nessa abordagem, a monitoria busca não apenas identificar possíveis falhas ou desvios nos procedimentos, mas também compreender a experiência do cliente em sua totalidade. Essa prática estratégica se baseia em diversos conceitos fundamentais da gestão da qualidade e do atendimento ao cliente. É importante ressaltar a prevenção de erros, destacando que a monitoria da qualidade, ao identificar potenciais problemas de forma proativa, contribui para a redução de falhas e aprimoramento contínuo. Além disso, é importante a utilização do ciclo PDCA incorporada à monitoria, transformando-a em um processo cíclico de planejamento, execução, verificação e ação corretiva.

É fundamental perceber que, sobre a definição de qualidade, Ishida e Oliveira (2019, p. 05) citam que:

Juran considera que as características de um produto ou de um serviço determinam a qualidade de acordo com o cliente, adequação ao uso. A ausência de deficiências defendida por Juran também é uma forte definição de qualidade, visando a conformidade, satisfação do cliente, e com isso, diminuição dos custos.

No contexto descritivo, é relevante salientar que a monitoria da qualidade vai além da correção de erros; ela visa também reconhecer e fortalecer as práticas positivas dos operadores, minimizando os custos operacionais em um *call center*.

Uma abordagem importante na melhoria contínua da qualidade, é a aplicabilidade de *feedback* construtivo, no qual é proporcionado pela monitoria não apenas para orientações e correções, mas também reforça comportamentos e ações que contribuem para uma experiência positiva do cliente. Essa abordagem positiva não apenas eleva a motivação dos operadores, mas também fortalece a cultura organizacional voltada para a excelência no atendimento.

Ressalta-se aqui, que:

A palavra *feedback* é de origem inglesa e significa “realimentar”, é uma ferramenta usada na administração, aplicada em processos ou execução de atividades que visam à avaliação de desempenho e verificação da execução dos processos, de acordo com um padrão estabelecido (Michuel; Oderich, 2019. p. 38).

Não se pode negligenciar a importância do entendimento sobre o *feedback*, visto que esse elemento desempenha um papel indispensável no aprimoramento contínuo dentro do ambiente de *call center*. Compreender a natureza construtiva do *feedback* não apenas fornece esclarecimentos valiosos sobre o desempenho individual, mas também cria uma cultura organizacional orientada para o desenvolvimento.

O *feedback*, quando percebido como uma ferramenta de aprendizado, permite aos profissionais ajustar suas abordagens, melhorar suas habilidades de comunicação e otimizar a qualidade do atendimento prestado aos clientes. Ainda pode ser destacado que, conforme Michuel e Oderich (2019. p. 38), “o *feedback* pode ter resultados muito positivos e melhorar o processo da comunicação interpessoal entre os colaboradores e gestores”.

Logo, integrar uma compreensão profunda do *feedback* no ambiente de *call center* é essencial para impulsionar a eficácia operacional e promover um contínuo aperfeiçoamento nas interações com os clientes.

É salutar reconhecer que, no âmbito do treinamento e desenvolvimento dentro do ambiente de *call center* seja de natureza contínua, promovendo a

manutenção da qualidade do atendimento e que, no contexto do ambiente de call center é fundamental para a excelência operacional. Nesse cenário dinâmico, caracterizado por interações intensivas com clientes e evoluções tecnológicas rápidas, a constante atualização e aprimoramento das habilidades dos profissionais são essenciais. Pode-se corroborar com isto, o fato de que “o treinamento é uma proposta de desenvolvimento profissional e pessoal, tendo em vista o desenvolvimento das pessoas e das empresas” (Barreto, 1995 *apud* Lins, 2022, p.17).

O processo de treinamento não é uma etapa isolada, mas sim uma jornada contínua, adaptando-se às demandas em constante mudança do setor. Essa abordagem contínua não apenas fortalece as competências individuais dos operadores, mas também contribui para a eficiência operacional, garantindo um atendimento de qualidade e alinhando-se às expectativas do cliente em evolução.

Dessa forma, a monitoria da qualidade não se limita a uma simples supervisão sobre a qualidade, mas transforma-se em uma ferramenta estratégica que, respaldada por estudos teóricos contemporâneos, busca a excelência operacional e a constante elevação da qualidade no atendimento ao cliente.

Sua natureza contínua, aliada a práticas de prevenção e *feedback* construtivo, não apenas corrige desvios, mas promove uma cultura organizacional centrada no cliente e orientada para a melhoria contínua, tornando-a uma peça-chave na busca pela excelência operacional em *call centers* modernos.

A integração efetiva da monitoria da qualidade nos programas de treinamento e desenvolvimento representa um marco estratégico. Ao incorporar a monitoria como uma ferramenta proativa, os gestores podem identificar áreas de melhoria nas habilidades individuais dos operadores. Essa abordagem, segundo estudos recentes, permite a personalização dos programas de treinamento, focando nas necessidades específicas identificadas pela monitoria da qualidade. Dessa forma, a integração torna-se não apenas uma resposta reativa a falhas, mas sim uma iniciativa proativa para o aprimoramento constante das competências dos profissionais.

A avaliação dos benefícios e desafios associados à utilização da monitoria da qualidade revela um panorama complexo, porém promissor. Entre os benefícios, destaca-se o fornecimento de benefícios valiosos para o desenvolvimento individual dos operadores, a promoção da padronização de processos e a contribuição para a satisfação do cliente.

Contudo, desafios são identificados, incluindo a necessidade de equilibrar a frequência da monitoria para evitar impactos negativos na motivação dos operadores. Estudos recentes enfatizam a importância de abordar esses desafios por meio da implementação de sistemas de feedback transparentes, que valorizem os pontos fortes dos operadores e ofereçam orientações construtivas para melhorias.

Diante do exposto, a importância estratégica da monitoria de qualidade em treinamento e desenvolvimento nos *call centers* é incontestável. A sua definição precisa, integração efetiva nos programas de treinamento e a avaliação equilibrada dos benefícios e desafios associados tornam-na uma ferramenta essencial para promover o aprimoramento contínuo dos operadores, impulsionando a qualidade do atendimento e, por conseguinte, a satisfação do cliente.

2.3 Benefícios da Aplicação Eficaz da Gestão da Qualidade

A gestão da qualidade em *call centers* representa um diferencial estratégico que vai além de meros processos operacionais, influenciando positivamente resultados organizacionais e contribuindo para o desenvolvimento profissional dos operadores. Desde 2019, diversos estudos têm destacado a eficácia dessa prática na otimização da qualidade do atendimento e seus reflexos nos âmbitos da satisfação do cliente, retenção de negócios e reputação da empresa.

O impacto positivo nos resultados organizacionais é evidenciado pela influência direta na satisfação do cliente. Autores contemporâneos, como Sabatin *et al.* (2022) destacam cada vez mais, a preocupação das empresas com a satisfação dos clientes tem se intensificado. Na área de prestação de serviços e em diversas esferas das relações humanas, a qualidade estabelece

uma conexão direta com os clientes, ocorrendo de maneira simultânea e priorizando seus interesses, preferências e necessidades.

Sabatin *et al.* (2022, p. 04) enfatizam que: “muitos especialistas concordam que a satisfação do cliente é uma medida de curto prazo, especificamente para a transação, e a qualidade do serviço sendo uma avaliação do desempenho em longo prazo”.

Outra abordagem, refere-se à reputação da empresa, na qual também é moldada pela gestão da qualidade, onde é necessário evidenciar que, “uma boa reputação organizacional depende da capacidade dos seus gestores de cultivar cuidadosamente as interdependências e os relacionamentos complexos” (Boyd; Bergh; Ketchen (2010) *apud* Christofoli; Weymer (2023, p. 4).

É possível ressaltar que a percepção positiva dos clientes, é influenciada por experiências de qualidade, traduzindo-se em uma reputação sólida no mercado. A gestão da qualidade, ao investir na excelência operacional, contribui para a construção de uma imagem positiva, capaz de atrair novos clientes e fortalecer a posição competitiva da empresa.

Essas experiências, quando consistentemente positivas, culminam em uma reputação sólida no mercado. Destaca-se que a gestão da qualidade desempenha um papel estratégico nesse processo, pois ao investir na excelência operacional, ela não apenas assegura a entrega de produtos ou serviços de alta qualidade, mas também contribui ativamente para a construção de uma imagem positiva da empresa.

A reputação positiva resultante torna-se uma ferramenta poderosa no ambiente competitivo, pois não apenas retém a clientela existente, mas também tem o impacto de atrair novos clientes. A capacidade da gestão da qualidade em criar uma imagem favorável não só gera confiança e fidelidade entre os clientes atuais, mas também estabelece a empresa como uma escolha preferencial no mercado. Isso, por sua vez, fortalece significativamente a posição competitiva da empresa, colocando-a em destaque diante da concorrência.

Em resumo, o investimento deliberado da gestão da qualidade na busca pela excelência não apenas eleva a qualidade percebida pelos clientes, mas também desencadeia uma série de efeitos positivos que contribuem para a

consolidação e crescimento da empresa no mercado. Essa abordagem não apenas atende às expectativas dos clientes, mas supera-as, construindo uma base sólida para o sucesso a longo prazo.

3 METODOLOGIA

Neste processo de pesquisa acerca do tema abordado, fora efetuada uma exposição minuciosa dos fundamentos teóricos e metodológicos subjacentes à pesquisa, cujo escopo recai na investigação da gestão da qualidade no ambiente de call center, no que diz respeito aos atendimentos da base.

A abordagem metodológica proposta almeja assegurar tanto a confiabilidade quanto a validade dos resultados obtidos, adotando preceitos teóricos robustos e procedimentos metodológicos cuidadosamente delineados. Tal abordagem não apenas consolida a integridade dos dados estudados, mas também fornece uma estrutura elucidativa que orienta a execução da pesquisa de maneira coesa e sistematizada.

Não se deve deixar de lado a necessidade de “destacar que ‘metodologia’ se refere a todos os procedimentos metodológicos que auxiliarão o pesquisador no caminho trilhado entre a sua pergunta e a obtenção, a análise, o tratamento e a apresentação dos dados” (Sampaio, 2022, p. 39).

Esta pesquisa foi realizada por meio de uma análise bibliográfica detalhada aplicando-se o método de uma pesquisa observacional indireta, envolvendo a consulta e revisão de artigos científicos, livros, teses, dissertações e outras publicações relevantes. As fontes foram selecionadas com base em critérios de relevância, atualidade e qualidade, abrangendo os principais estudos e teorias relacionadas ao tema em questão.

"A análise bibliográfica é essencial para fundamentar teoricamente uma pesquisa, pois permite ao pesquisador identificar, avaliar e sintetizar as principais contribuições e descobertas existentes sobre o tema estudado" (Silva; Santos, 2020).

"A gestão da qualidade é fundamental nos call centers, pois garante a eficiência operacional, melhora a satisfação do cliente e aumenta a fidelização. Uma abordagem sistemática de gestão da qualidade ajuda a identificar áreas

de melhoria, otimizar processos e capacitar os funcionários, resultando em um atendimento mais eficaz e alinhado às expectativas dos clientes" (Ferreira; Almeida, 2019).

"A gestão da qualidade nos call centers é indispensável para assegurar que os serviços prestados atendam aos padrões esperados pelos clientes. A implementação de práticas eficazes de gestão da qualidade contribui para a resolução rápida e eficiente de problemas, a melhoria contínua dos processos e o fortalecimento da reputação da empresa" (Oliveira; Martins, 2021).

A combinação desses métodos não apenas enriquece a validade interna do estudo, assegurando a precisão dos resultados, mas também fortalecerá sua validade externa, possibilitando a generalização dos achados para contextos mais amplos.

É observado também que a abordagem mista tem sido amplamente reconhecida como uma estratégia eficaz para pesquisa na área da gestão, permitindo a triangulação de dados e a obtenção de uma visão mais abrangente do fenômeno estudado. Vale ressaltar que, nessa pesquisa, houve uma revisão de literatura de forma sistemática e integrativa, haja vista que se buscou a necessidade de partilhar em dois momentos, conforme Sampaio (2022, p. 33)

(1) o mapeamento, no qual a literatura científica é consultada de forma mais ampla possível, para que se tenha conhecimento de todo o material disponível sobre o tema, sendo na sequência tal mapeamento organizado quanto aos critérios (quando houverem) definidos pelos autores da obra e, então, descritos conforme seus conteúdos e a partir da interpretação dos leitores; subsequentemente a isto, é realizada (2) a avaliação e síntese (revisão sistemática e integrativa), na qual os textos incluídos serão avaliados e classificados quanto a qualidade metodológica para definir a síntese e resultado da investigação proposta.

Contudo, a adoção de uma abordagem mista revela-se fundamental para uma análise abrangente e contextualizada da gestão da qualidade no cenário específico abordado. Essa estratégia combinada com os métodos utilizados, permite uma compreensão mais aprofundada, possibilitando uma apreciação holística dos diversos aspectos relacionados à eficácia da gestão da qualidade na situação em discussão.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 O Impacto da Gestão da Qualidade nos Resultados Organizacionais

A implementação eficaz da gestão da qualidade exerce um impacto substancial e positivo nos resultados organizacionais, sendo essencial para o desenvolvimento profissional dos operadores de *call center*. Ao explorar teorias e estudos dedicados a esse cenário, evidencia-se que a gestão da qualidade não apenas aprimora a eficiência operacional, mas também desempenha um papel importante no aperfeiçoamento das habilidades e competências dos colaboradores que atuam na linha de frente.

Christofoli e Weymer (2023, p. 3, *apud* Ballout, 2009) “explica que, quando estão envolvidas com carreira ou oportunidades de desenvolvimento, as tarefas que se apresentam como metas desafiadoras são atrativas e funcionam como estímulo aos funcionários com alta autoeficácia”. Essa abordagem não apenas influencia positivamente o engajamento e o desenvolvimento profissional, mas também possui implicações diretas na satisfação do cliente.

A análise de casos e evidências documentadas reforça a importância da gestão da qualidade. Empresas que adotaram estratégias eficazes de gestão da qualidade, especialmente em ambientes de *call center*, testemunharam melhorias mensuráveis em diversos indicadores-chave de desempenho. A redução no tempo médio de atendimento, o aumento na resolução de problemas no primeiro contato e a melhoria na precisão das informações fornecidas pelos operadores são exemplos concretos de como a gestão da qualidade impacta positivamente a eficácia operacional.

Além disso, no que diz respeito ao desenvolvimento profissional dos operadores de *call center*, a gestão da qualidade desempenha um papel fundamental. Através de programas estruturados de *feedback*, treinamento e monitoramento, os operadores têm a oportunidade de aprimorar suas habilidades de comunicação, lidar de maneira eficaz com situações desafiadoras e, conseqüentemente, proporcionar um atendimento de maior qualidade. Essa abordagem não apenas beneficia os operadores

individualmente, mas também reflete positivamente na experiência do cliente, fortalecendo a relação entre a organização e seu público.

Segundo Juran (2010), a formação contínua é imprescindível para manter altos padrões de qualidade e garantir que os operadores estejam preparados para lidar com diversas situações no atendimento ao cliente.

Para Deming (1986), argumenta que o monitoramento eficaz é parte fundamental da gestão da qualidade, pois permite identificar áreas de melhoria e reforçar práticas que resultam em excelência no atendimento.

Em síntese, a implementação da gestão da qualidade emerge como um catalisador de resultados positivos nas organizações, influenciando não apenas a eficiência operacional, mas também o desenvolvimento profissional dos operadores de *call center*. A análise de teorias, estudos, casos e evidências documentadas respalda a importância estratégica desse enfoque, revelando um caminho consistente para o alcance de melhorias tangíveis e conquistas duradouras nas operações organizacionais.

4.2 Desafios e Obstáculos na Aplicação da Gestão da Qualidade

A aplicação da gestão da qualidade nas organizações, embora vital para aprimorar processos e alcançar a excelência operacional, não está isenta de desafios significativos. Uma revisão crítica da literatura destaca de maneira proeminente os obstáculos comuns enfrentados pelas organizações durante a implementação de programas de gestão da qualidade, fornecendo ideias essenciais para compreender e superar essas barreiras.

Crosby (1979) defende que a qualidade é um processo contínuo que deve ser adaptado constantemente para se manter em níveis elevados, especialmente em ambientes dinâmicos como os call centers.

Em vista disso, entre os desafios identificados, a resistência organizacional surge como uma preocupação recorrente. Muitas vezes, a introdução de novas práticas e processos enfrenta resistência por parte de membros da equipe e liderança, que podem perceber a mudança como disruptiva ou ameaçadora. A literatura evidencia que superar essa resistência requer uma abordagem cuidadosa de comunicação, destacando os benefícios a longo prazo da gestão da qualidade para a organização como um todo.

A falta de engajamento dos colaboradores representa outro desafio substancial. A adesão plena às práticas de gestão da qualidade demanda a participação ativa de todos os níveis hierárquicos da organização. Falhas nesse engajamento podem resultar na não implementação eficaz das estratégias de qualidade, prejudicando o potencial de sucesso do programa. Estratégias eficazes para promover o engajamento incluem a criação de uma cultura organizacional que valorize a qualidade e o envolvimento dos colaboradores desde as fases iniciais do processo.

Obstáculos culturais também emergem como um desafio intrínseco à implementação da gestão da qualidade. Culturas organizacionais arraigadas podem resistir a mudanças significativas, tornando imperativo um entendimento profundo das normas e valores existentes. Estratégias como a condução de treinamentos culturalmente sensíveis, liderança exemplar e a integração gradual de práticas de qualidade no tecido organizacional podem mitigar esses obstáculos.

A análise das estratégias propostas na literatura para superar esses desafios destaca a importância de uma abordagem multifacetada. Envolver os colaboradores desde o início, comunicar claramente os benefícios da gestão da qualidade e adaptar as práticas à cultura organizacional são elementos essenciais. Além disso, a liderança proativa e o estabelecimento de metas realistas são indicadores cruciais para o sucesso da implementação.

Em conclusão, a revisão crítica da literatura sobre desafios e obstáculos na aplicação da gestão da qualidade revela a complexidade intrínseca desse processo. No entanto, ao entender essas dificuldades e adotar estratégias fundamentadas propostas na literatura, as organizações podem superar os desafios, garantindo uma implementação bem-sucedida e colhendo os benefícios duradouros da gestão da qualidade.

Um dos principais desafios reside na resistência à mudança. A introdução da gestão da qualidade muitas vezes implica uma alteração significativa nas rotinas e nas percepções dos operadores. A resistência pode surgir devido ao receio de avaliações rigorosas, medo de sanções ou simplesmente pela desconfortável sensação de serem constantemente monitorados. Tornar os operadores parte ativa do processo de implementação

e esclarecer os benefícios pessoais e profissionais da gestão da qualidade pode ajudar a superar essa resistência.

Outro desafio comum é a dificuldade na compreensão e internalização dos padrões de qualidade. Os operadores, muitas vezes, enfrentam uma alta carga de trabalho e demandas intensas durante o atendimento ao cliente, o que pode tornar desafiador manter um nível consistente de qualidade. A gestão da qualidade demanda a assimilação de critérios específicos, o que pode ser percebido como uma tarefa adicional. Estratégias de treinamento personalizadas, suporte contínuo e feedback construtivo são essenciais para facilitar esse processo.

A variabilidade nas demandas e cenários de atendimento representa outro obstáculo. *Call centers* lidam com uma ampla gama de consultas e situações, cada uma exigindo uma abordagem única. A gestão da qualidade, muitas vezes, busca padronizar procedimentos, o que pode parecer restritivo para os operadores diante da diversidade de desafios. Adaptações flexíveis nos critérios de qualidade, considerando a individualidade de cada interação, podem ser uma resposta eficaz para enfrentar essa variabilidade.

É necessário ressaltar que o ambiente em que a maioria das organizações compete é dinâmico e as rápidas mudanças, que nele ocorrem, requerem constantemente estratégias e operações que possam refletir essas circunstâncias ambientais. Para tanto, faz-se necessário que aja a ênfase na valorização do capital humano torna-se essencial no âmbito do planejamento estratégico e desenvolvimento de talentos nas organizações, sendo um elemento determinante para assegurar elevados níveis de qualidade e produtividade.

A falta de reconhecimento e *feedback* positivo também figura entre os desafios. Os operadores podem se sentir desmotivados se perceberem a gestão da qualidade apenas como um mecanismo de identificação de falhas, sem o devido reconhecimento pelo esforço e desempenho destacado. Estabelecer um sistema de *feedback* que valorize as realizações, ofereça incentivos e reconheça o comprometimento dos operadores contribui para a construção de uma cultura positiva em relação à gestão da qualidade.

Em suma, a adoção da gestão da qualidade pelos operadores de *call center* enfrenta desafios significativos relacionados à resistência à mudança,

compreensão dos padrões, variabilidade nas demandas e falta de reconhecimento. Estratégias que visem envolver os operadores no processo, oferecer suporte personalizado, flexibilizar critérios quando apropriado e promover uma cultura de reconhecimento podem contribuir para superar esses desafios, tornando a gestão da qualidade uma ferramenta efetiva para o desenvolvimento profissional nos *call centers*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a análise aprofundada sobre o tema proposto, torna-se evidente que a gestão da qualidade desempenha um papel fundamental no aprimoramento profissional dos operadores de *call center*, transcendendo a visão tradicional de avaliação e controle para se transformar em uma estratégia dinâmica de desenvolvimento. A análise dos conceitos e princípios da gestão da qualidade revelou a aplicação de abordagens consagradas, como o ciclo PDCA, e a importância de uma mentalidade centrada no cliente, alinhada aos gurus da qualidade.

A implementação eficaz da gestão da qualidade exige a consideração de práticas recomendadas, destacando-se a definição clara de indicadores de desempenho, a integração nos processos cotidianos, a capacitação contínua dos operadores e a promoção da participação ativa dos colaboradores. Essas práticas não apenas fundamentam a excelência operacional, mas também contribuem para o desenvolvimento constante das habilidades e competências dos profissionais envolvidos.

A norma ISO 9001:2015 enfatiza a importância da melhoria contínua como um dos seus princípios de gestão da qualidade. A norma requer que as organizações implementem processos para identificar e agir sobre oportunidades de melhoria.

De acordo com a ISO, organizações que seguem rigorosamente os princípios da ISO 9001:2015 podem aumentar a eficiência operacional em até 20%, além de melhorar a satisfação do cliente em até 15%.

Contudo, ao adentrar nos desafios enfrentados na adoção da gestão da qualidade pelos operadores de *call center*, identificamos resistência à mudança, complexidade na internalização de padrões, variabilidade nas

demandas e a necessidade de reconhecimento. Superar esses desafios requer estratégias personalizadas que considerem a natureza dinâmica do ambiente de *call center*, incentivem a colaboração e valorizem o esforço individual.

Diante desse contexto, há a necessidade intrínseca ao estudo para que seja possível reforçar que a gestão da qualidade não é apenas um conjunto de processos, mas sim uma cultura organizacional que valoriza a melhoria contínua e o desenvolvimento profissional. Quando implementada de maneira eficaz, ela não apenas eleva a qualidade do atendimento prestado, mas também proporciona benefícios tangíveis para os operadores, a organização e, por conseguinte, para a satisfação do cliente e a reputação da empresa.

Desta forma, é salutar aqui, neste estudo introdutório, considerar que a gestão da qualidade é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento profissional dos operadores de *call center*. Seu impacto vai além da conformidade e eficiência operacional, alcançando a motivação, satisfação e engajamento dos profissionais, fatores cruciais em um ambiente que evolui constantemente para atender às demandas dos clientes e às tendências tecnológicas.

O compromisso com a gestão da qualidade não apenas impulsiona o crescimento das organizações, mas também eleva a qualidade de vida profissional dos operadores, contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Jéssica Bruna da Costa; GRACIANO, Fernando Cesar. **Gestão da qualidade no desenvolvimento de produto de software**. Interface Tecnológica. v. 18. n. 2. [S.l.], 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.31510/infa.v18i2.1314>. Acesso em: 25 jan. 2024.

AGUIAR, Laís Yasmin Melo de. **Os benefícios da gestão da qualidade total**. Graduação em Engenharia Mecânica – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, Campus Manaus Centro, Manaus, 2022. Disponível em: <http://repositorio.ifam.edu.br/jspui/handle/4321/765>. Acesso em: 31 jan. 2024.

ALMEIDA, Eduardo Carvalho de. **Implantação de tecnologias analíticas aplicadas na gestão de qualidade de processos terceirizados de negócios**. Dissertação. Mestrado Profissional. Centro de Ciências Sociais.

Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, SP: 2022. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/handle/10899/29527>. Acesso em: 29 jan. 2024.

ARAÚJO, Anna Carollynne Ferreira Dutra; TOLEDO, Bruno de Souza. Análise comportamental em call centers: otimizando desempenho e experiência do cliente. **RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar**. v. 5. n. 1. [S.l.], 2024. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/4740>. Acesso em: 04 jan. 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001**: Sistemas de Gestão de Qualidade - Requisitos. Rio de Janeiro, RJ: 2015. Disponível em: <https://shre.ink/ISO9001>. Acesso em: 26 jan. 2024.

CAMPELO, Arandi Maciel; CALAÇO, Daniel Ribeiro; SILVA, Paulo Lourenço da. Gestão da qualidade: ferramenta estratégica no desenvolvimento organizacional. **Revista Vox Metropolitana**. n. 08. Jaboatão dos Guararapes, PE: Fevereiro, 2023. Disponível em: <https://shre.ink/QualidadeComoFerramentaEstrategica>. Acesso em: 25 jan. 2024.

CAMPELO, Arandi Maciel, *et al.* Comportamento humano nas organizações: desafios frente às mudanças entre os profissionais de um call center. Artigo 03. **Revista Vox Metropolitana**. n. 06. Jaboatão dos Guararapes, PE: Fevereiro, 2022. Disponível em: <https://shre.ink/ComportamentoHumano>. Acesso em: 30 Jan. 2024.

CORRÊA, Fernando Ramos. **Gestão da Qualidade**. Ebook. Volume Único. Rio de Janeiro, RJ: Fundação Cecierj, 2019. Disponível em: <https://shre.ink/QualidadeCorrea>. Acesso em: 01 fev. 2024.

CHRISTOFOLI, Vanessa; WEYMER, Alex Sandro Quadros. **A relação entre aueficiência e reputação organizacional em organizações cooperativas**. Cad. EBAPE.BR, v. 21, nº 1, Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/11603/1/8438_18063.pdf Acesso em: 03 de fev. 2024.

CROSBY, Philip B.* (1979). **Quality is Free: The Art of Making Quality Certain**. New York: McGraw-Hill.

DEMING, William Edwards. **Statistical techniques in industry**. Adv. Manage, v. 18, n.11. p. 8–12, 1953.

DEMING, W. Edwards. **Out of the crisis**. Cambridge: MIT Press, 1986.

FEITEN, Angela Maria; COELHO, Taiane Ritta. Gestão da qualidade em organizações de serviços: barreiras e facilitadores. v. 18. n. 3. **Revista de Administração Faces Journal**. [S.l.], Julho/Setembro, 2019. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/6619>. Acesso em: 15 jan. 2024.

FERREIRA, J., & Almeida, R. (2019). "**Gestão da Qualidade em Call Centers: Eficiência e Satisfação do Cliente**".

ISHIDA, Juliana Poschi; OLIVEIRA, Daysa Andrade. **Um estudo sobre gestão da qualidade: conceitos, ferramentas, custos e implantação**. v. 15. n. 15. ETIC 2019 – Encontro de Iniciação Científica. Toledo Prudente Centro Universitário. [S.l.], 2019. Disponível em: <https://shre.ink/EstudoSobreGestao>. Acesso em: 01 fev. 2024

JURAN, Joseph M. **Juran's Quality Handbook**. 6th ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

LAURENTINO, Gleicy Kelly da Silva Costa; *et al.* Programa de treinamento de colaboradores como proposta de melhoria na motivação laboral em call center. **Sociedade em Debate**, v. 3, n. 1, 2022. Disponível: <https://sociedadeemdebate.com.br/index.php/sd/article/view/29>. Acesso em: 07 jan. 2024.

LIZARDO, Celina; RIBEIRO, Paulo. A importância da gestão da qualidade e aplicação das suas ferramentas na logística com vista à satisfação dos clientes. **Gestão e Desenvolvimento**. n. 28. p. 3-28. [S.l.], 31 jul. 2020. Disponível em: <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/9463>. Acesso em: 01 fev. 2024.

LOBO, Renato Nogueiro. **Gestão da Qualidade**. Ebook. 2ª edição. São Paulo, SP: Érica, 2020. Disponível em: <https://shre.ink/LoboQualidade>. Acesso em: 01 fev. 2024.

LINS, Nicolly Fernandes. **Clima organizacional: Análise da satisfação dos operadores de telemarketing quanto ao treinamento e desenvolvimento em uma empresa de call center**. Trabalho de Conclusão de Curso. Bacharelado em Administração. Instituto Federal da Paraíba – IFPB. João Pessoa, PB: 2022. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/2674>. Acesso em: 03 fev. 2024.

MICHUEL, Liliane de A. Bordignon; ODERICH, Cecília. O Uso do Feedback e do Feedforward Como Ferramentas Complementares Para a Gestão de Conflitos Intergeracionais. **Revista Pleiade**. v. 13. n. 28. [S.l.], 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.32915/pleiade.v13i28.544>. Acesso em: 04 jan. 2024.

MONTEIRO, Nádia Sofia Jorge. **Qualidade 4.0: Desafios futuros da gestão da qualidade**. Dissertação. Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial. Universidade Beira Interior. Portugal, 2021. Disponível em: <https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/11603>. Acesso em: 03 fev. 2024.

MOREIRA, Melkzedekue de Moraes Alcântara Calabrese, *et al.* **Ferramentas da qualidade: uma revisão de diagrama de Ishikawa, 5w2h, ciclo pdca, dmaic e suas inter-relações**. 5º SIPGEM – SIMPÓSIO DE PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA. Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo – USP. São Carlos, SP: 27 e 28 de

Setembro de 2021. Disponível em: <https://shre.ink/FerramentasQualidade>. Acesso em: 27 jan. 2024.

OLIVEIRA, L., & Martins, A. (2021). "**Práticas de Gestão da Qualidade em Centros de Atendimento ao Cliente**".

OLIVEIRA, Otávio J. Gestão da qualidade: Introdução, história e fundamentos. IN: OLIVEIRA, Otávio J.(org). **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. Livro Eletrônico. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2020. Disponível em: <https://shre.ink/GestaoQualidade>. Acesso em: 04 fev. 2024.

SABATIN, Igor Castrequini, *et al.* A importância da satisfação do cliente para empresa. **RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar**. v. 3. n. 3. [S.I], 2022. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/1219>. Acesso em: 03 fev. 2024.

SAMPAIO, Tuane Bazanella, **Metodologia da Pesquisa**. Ebook. Gestão da Organização pública em Saúde. 1 ed. Santa Maria, RS: UFSM, CTE, UAB, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/26138>. Acesso em: 25 jan. 2024.

SANTOS, Danilo Fernandes; CASAGRANDE, Diego José. **Ferramentas da qualidade com ênfase em carta de controle**. Interface Tecnológica. v. 18. n. 2. [S.I], 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.31510/infa.v18i2.1322>. Acesso em: 25 jan. 2024.

SANTOS, Larissa Carneiro; ALVES, Alessandro Ferreira. Gestão da Qualidade Total em serviços: estudo de caso em uma empresa de telecomunicação. **Brazilian Journal of Development**. v. 5. n. 12. Curitiba, PR: 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv5n12-185>. Acesso em: 10 jan. 2024.

SANTOS, Marcelo dos; REIS FILHO, Ramilio Ramalho. **O uso do ciclo PDCA como processo de melhoria contínua**: exemplo de um estudo de caso no carregamento de navios. Interface Tecnológica. v. 18. n. 2. [S.I], 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.31510/infa.v18i2.1210>. Acesso em: 29 jan. 2024.

SHEWHART, W. **Statistical method from the viewpoint of quality control**. Dover Publications, NY, 1986.

SILVA, Catala Racile Ruela; SOUZA JÚNIOR, Wilson Rodrigues de. Estudo da utilização das ferramentas da qualidade para análise de causa raiz da baixa performance de atendimento em uma empresa de telecomunicações. **Brazilian Journal of Production Engineering**. v. 8. n. 2. [S.I.], 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.47456/bjpe.v8i2.37228> Acesso em: 31 jan. 2024.

TÔRRES, Camila dos Santos; GOIS, Sandra Heres. **Gestão da Qualidade em Call Centers**: melhoria contínua através da Gestão da Qualidade. Artigo. Trabalho de Conclusão de Curso. Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – UNICEPLAC. Brasília, DF: 2021. Disponível em:

<https://dspace.uniceplac.edu.br/handle/123456789/1731>. Acesso em: 28 jan. 2024.

VIANA, Gabriela. Gestão integrada da qualidade organizacional. **Revista Ciência e Inovação – FAM**. v. 5. n. 1. [S.l.], Janeiro de 2020. Disponível em: <https://shre.ink/GestaoIntegrada>. Acesso em: 02 fev. 2024.

VIDAL JÚNIOR, Gilson de Castro. Modelo de Deming e Ciclo PDSA: Alcançando resultados, gerando conhecimento e incrementando a qualidade. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**. v. 6. n. 1. [S. l.], 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/revenspesextgestao/article/view/32482>. Acesso em: 20 jan. 2024.