

idp

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

10.08.2021

Nº 63

**OS FATORES MOTIVACIONAIS LIGADOS
A IMPLEMENTAÇÃO DA ISO 9001, NA CULTURA
ORGANIZACIONAL DA FUNDAÇÃO AMAZONPREV**

ADRIANO MENDONÇA PONTE

www.idp.edu.br

**OS FATORES MOTIVACIONAIS LIGADOS
A IMPLEMENTAÇÃO DA ISO 9001, NA
CULTURA ORGANIZACIONAL DA
FUNDAÇÃO AMAZONPREV**
ADRIANO MENDONÇA PONTE¹

¹ Adriano Mendonça Ponte é Mestre em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP). E-mail: adrianompontes@gmail.com.

IDP

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

Diretor Geral

Francisco Schertel

Coordenador do Mestrado em Administração Pública

Caio Cordeiro de Resende

Coordenador do Mestrado em Economia

José Luiz Rossi

CONSELHO EDITORIAL

Coordenação

Paulo Alexandre Batista de Castro

Supervisão e Revisão

Renan Holtermann, Matheus Gonçalves,
Mathias Tessmann, Milton Sobrinho,
Alessandro Freire, Jackline Oliveira e
Anderson Silva

Comunicação e Marketing

Antonio Zaninetti e Daniel Jordão

Projeto gráfico e diagramação

Juliana Vasconcelos

www.idp.edu.br

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Revista Técnica voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

Convidamos a comunidade acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

As publicações da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: www.idp.edu.br

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP.

Qualquer citação aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. REFERENCIAL CONCEITUAL	8
3. METODOLOGIA.....	11
4. RESULTADOS E ANÁLISES	16
4.1 Missão institucional da Fundação Amazonprev, suas operações e serviços prestados.	16
4.2 Impactos da Certificação NBR ISO 9001/2015 previstos na Fundação Amazonprev	24
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
6. REFERÊNCIAS	28

RESUMO: A Amazonprev é uma gestora de Previdência do Estado do Amazonas, que trabalha para garantir os benefícios previdenciários aos servidores públicos inativos e pensionistas. Diante disso, sob a perspectiva desta norma, este estudo tem como objetivo analisar o processo de adoção da ISO 9001 pela Fundação Amazonprev, partindo da hipótese que a instituição se comprometeu substancialmente com a melhoria da gestão de qualidade, ou seja, o processo preconizado pela norma foi implantado, preponderantemente, por motivações internas, melhorando o atendimento às demandas dos clientes, do estatuto e do regulador. A presente pesquisa é descritiva, tratando-se de um estudo de caso com abordagem quali-quantitativa. Além da revisão de literatura narrativa, foram entrevistados nove funcionários da Amazonprev por meio de um Roteiro de Entrevista Semiestruturada. A pesquisa revelou que a principal motivação que levou a Amazonprev e seus membros a implementarem a ISO 9001 foi preponderante interna, partindo da liderança a iniciativa de atestar a qualidade dos serviços prestados pela empresa. Por fim, a pesquisa propõe uma reflexão tanto para o fazer científico quanto para fazer técnico quanto a adoção de certificação de qualidade no setor de previdência e contribui para promoção de discussões a respeito do impacto de normas como ISO 9001 na atuação dos prestadores de serviços previdenciários estaduais.

Palavras-chave: ISO 9001; Gestão da Qualidade; Sistemas de Gestão da Qualidade; motivações internas e externas; Fundação Amazonprev.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão da Qualidade (GQ) tem sido amplamente referenciada e utilizada, tanto no setor público, como no setor privado. No contexto da administração dos recursos públicos, que tem enfrentado cada vez mais restrições orçamentárias, racionalizar custos, coordenar benefícios e atender às reais necessidades dos usuários são imperativos cada vez mais relevantes e al cenário tem levado organizações públicas a investirem em Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQs).

O SGQ funciona como uma ferramenta para auxiliar o gestor a descobrir e ajustar e corrigir processos ineficientes dentro das organizações, isto é, trabalha para garantir padronização e controle de processos de forma eficiente e eficaz. A ISO 9001 é um dos SGQs mais conhecido no mundo. A Norma Técnica (NBR) da Organização Internacional de Normalização (ISO) é uma forma de documentar a cultura da organização, conservando as características dos bens e serviços prestados (VALLS, 2004). A ISO 9001 especifica requisitos que podem ser utilizados pelas organizações para aplicação interna, certificação ou fins contratuais, sendo uma norma que possui foco na eficácia do SGQ para atender aos requisitos dos clientes (ABNT, 2000). Nesta perspectiva, Corbett e Yeung (2008, p. 1-2) afirmaram que a ISO 9001 é definida como:

(...) listas de regras de design para orientar a criação de classes inteiras de sistemas de gestão. Uma vez que os teóricos dos sistemas usam o termo *metastandard* para listas deste tipo, segue-se que este tipo de padrão de gestão deve ser referido como um *metastandard* (CORBETT; YEUNG, 2008, p. 1-2).

Diante disso, as motivações que levam as organizações a adotar *metastandards* como a ISO 9001 são objetos de pesquisa, como abordado por Numayer e Perkins (2005, p. 242): “existem duas fontes de motivação que levam as empresas a implementar este tipo de padrão”: Neste mesmo sentido os autores afirmam:

(...) motivações internas relacionadas à eficiência (motivos de eficiência) – ou seja, um desejo para melhorar o desempenho, produtividade e lucratividade – e, por outro lado motivos externos ou institucionais relacionados à pressão social exercida por diferentes partes interessadas para que tais práticas de gestão sejam adotadas nas empresas (NUMAYER; PERKINS, 2005, p. 242).

Tais fontes de motivação destacadas por Numayer e Perkins refletem um debate que detém raízes nos trabalhos como os de Meyer e Rowan (1977), DiMaggio e Powell (1983). Cada qual a sua maneira, esses estudos buscaram avaliar duas lógicas distintas da tomada de decisão, que nos conceitos de March e Olsen (1989) foram definidas como lógica da consequência (*logic of consequentiality*) e lógica da adequação (*logic of appropriateness*). De maneira deliberadamente simplificada, trata-se de avaliar se as motivações que levam à tomada de decisão dentro de organizações e dizem respeito à busca por maior eficiência, isso é, por alternativas “ótimas” (característica da ação racional e da lógica da consequência) ou por maior legitimidade, isso é, por alternativas “legítimas” (característica da lógica da adequação) (MARCH; OLSEN, 1989).

A adoção de *metastandards* como a ISO 9001 é frequentemente descrita como uma decisão voltada para a introdução ou reestruturação da gestão de qualidade dentro das organizações, com o objetivo de, em síntese, melhorar o desempenho (o que, no ambiente de mercado, pode estar associado a valores de competitividade e crescimento) (HERAS et al., 2010). As mudanças no desenho das organizações teriam impacto no trabalho dos funcionários da organização e, conseqüentemente, nos produtos e serviços por ela ofertados (HERAS et al., 2010). Entretanto, essa adoção também pode ser vista, nos termos propostos por Meyer e Rowan (1977), como a incorporação de um mito institucionalizado, cuja principal função não seria maximizar os resultados da organização, mas legitimá-la frente a outros atores relevantes, e, assim, aumentar sua chance de sobrevivência

Diante do exposto, este trabalho buscou analisar um caso específico: a adoção da ISO 9001 pela Fundação Amazonprev, organização criada pela Lei Complementar nº 30, de 27 de dezembro de 2001 (texto consolidado em 23 de outubro de 2012), e, em 2011, por força da Lei Complementar nº 93 de 25 de novembro de 2011, transformada em Fundação Pública, compondo a administração indireta do Poder Executivo do estado do Amazonas.

Como a Amazonprev detém o Certificado ISO 9001 desde o ano de 2010, o objetivo deste trabalho é avaliar em que medida a obtenção e a manutenção desse Certificado pela Fundação foram, nos termos propostos por Numayer e Perkins (2005), preponderantemente guiadas por “motivações internas relacionadas à eficiência” ou “motivações externas referentes a questões institucionais”.

2. REFERENCIAL CONCEITUAL

Fundação Amazonprev foi fundada por meio da Lei Complementar Nº 30 (27 de dezembro de 2001), a Fundação AMAZONPREV – Fundo Previdenciário do Estado do Amazonas tem como intuito fornecer benefícios previdenciários aos servidores públicos pensionistas e inativos (AMAZONPREV, 2020). Estabelecida na cidade de Manaus, até o presente momento (ano 2021), a Fundação é única organização gestora de Previdência no Estado do Amazonas (AMAZONPREV, 2020a). Tendo como foco a melhoria contínua de suas atividades direcionada por sua Política de Qualidade, a Fundação Amazonprev acumula avanços dentro do escopo previdenciário que contribuem com a posição de proeminência no estado do Amazonas em termos de Regimes Próprios de Previdência (AMAZONPREV, 2020a)

Gestão da Qualidade é definida como “o conjunto de estratégias que, organizadamente desenvolvidas, visam produzir qualidade em processos, produtos e serviços” (PALADINI, 1998, p. 169). A discussão sobre gestão de qualidade, segundo o autor, perpassaria as diversas escolas da história da administração. 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 (PALADINI, 1998, p. 184).

Ao longo dos anos o conceito de Gestão da Qualidade foi estudado e aplicado em processos, produtos e serviços de diversas áreas. Entre os estudiosos encontram-se William Edwards Deming, Joseph Juran e Armand Feigenbaum, consultores empresariais americanos que desenvolveram o conceito de Gestão da Qualidade Total (GQT) durante a década de 1960, os quais apresentaram um conjunto de pontos sobre administração e técnica sobre os princípios essenciais para a implementação da gestão da qualidade total nas empresas (BLACK; PORTER, 1996).

A GQT teve sua origem no Japão e foi abraçada posteriormente por organizações estadunidenses e europeias, enquanto o conceito Qualidade está direcionado na satisfação e no relacionamento com o cliente, o conceito de Qualidade Total é mais abrangente, pois está relacionado à eficiência e à eficácia das operações e do relacionamento entre todos os atores envolvidos na organização (BLACK; PORTER, 1996). Entre as definições de Gestão da Qualidade Total, encontra-se a de Jeffrey (1996 apud MARIN, 2012, p. 8):

(...) 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 (JEFFREY, 1996 apud MARIN, 2012, p. 8).

Portanto, a Qualidade Total “é um conjunto de princípios que se robustecem reciprocamente, cada um dos quais é apoiado por um conjunto de exercícios e técnicas, e todos eles são essencialmente baseados no atendimento das necessidades dos clientes” (DEAN; BOWEN, 1994, p. 396).

ISO é uma entidade de standardização e normatização e foi fundada em Genebra, Suíça, em 1947. Sua sigla vem de *International Organization for Standardization*, ou Organização Internacional para Standardização, em português (NASCIMENTO, 2015). A sigla para *International Organization for Standardization* deveria ser IOS e não ISO, contudo, como em cada língua poderia haver uma sigla diferente, os instituidores decidiram escolher uma só sigla para todos os países: ISO, porque em grego issos significa "igual", o que se alinha com o escopo da organização em questão.

A norma ISO 9001 detém um método de certificação voltado para o SGQ, ou seja, coloca requisitos de gestão da qualidade com base em um modelo de sistema de gestão (NASCIMENTO, 2015). De acordo com Nascimento (2015) a normativa baseia-se no aprendizado de oito princípios que aperfeiçoam o fundamento para a constituição do sistema de gestão da qualidade, sendo eles:

- 1. Foco no cliente:** As disposições necessitam aprovar às obrigações atuais e futuras de seus clientes, bem como buscar cobrir as suas perspectivas;
- 2. Liderança:** Os líderes necessitam criar e nutrir um ambiente interno que propicie o envolvimento dos demais colaboradores em torno dos objetivos da organização;
- 3. Inclusão dos colaboradores:** os colaboradores são a particularidade de toda organização e seu envolvimento permite que suas capacidades sejam utilizadas para aperfeiçoar os trabalhos desenvolvidos;
- 4. Abordagem dos processos:** processo para adquirir métodos mais eficientemente;
- 5. Enfoque sistêmico para a gestão:** gerenciar as técnicas inter-relacionados para melhorar a eficácia e eficiência da organização;
- 6. Progresso contínuo:** sugere que o progresso contínuo do comportamento global da organização seja seu alvo permanente;
- 7. Tomada de decisões fundamentada em fatos;** e

- 8. Benefícios mútuos:** uma organização e seus fornecedores são interdependentes e uma afinidade de melhoramentos mútuos adiciona à capacidade de desenvolvimento das duas as partes.

No que corresponde a importância dos recursos humanos na implantação da ISO 9001, destaca-se que nas últimas décadas, as empresas têm encarado desafios devido à globalização, novas tecnologias, gestão de mudanças, capital humano, resposta ao mercado e controle de custos e, assim, a administração de Recursos Humanos (RH) cumpre um papel importante na maximização da atuação dos colaboradores, fornecendo um ambiente de trabalho que atenda às necessidades de curto prazo (NAVARRO, 2005)

As políticas das instituições são consequências da racionalidade da cultura organizacional, são regras que se estabelecem para dirigir as funções e garantir que sejam realizadas de acordo com os objetivos pretendidos, constituem orientação administrativa para evitar que os funcionários desempenhem funções que não desejam ou prejudiquem o sucesso de funções específicas (NAVARRO, 2005). Diante disso, as normas são uma das alternativas para o direcionamento de ações que podem servir para auxiliar a responder dúvidas ou resolver problemas que podem surgir com determinada frequência dentro das organizações (NAVARRO, 2005).

3. METODOLOGIA

Existem três principais classificações para os trabalhos de pesquisa, de acordo com Silva (2004), e dizem respeito à natureza, aos objetivos e aos procedimentos metodológicos. Avaliando este trabalho em função dessas classes, a natureza da pesquisa pode ser caracterizada como aplicada, pois busca gerar conhecimento prático, orientado a informação de circunstâncias particulares, submergindo interesses e episódios locais (PRODANOV; FREITAS 2013). No que diz respeito aos objetivos, o estudo é pautado como uma pesquisa descritiva, tendo como finalidade retratar o máximo das características do objeto, com a finalidade de identificar a interação entre variáveis de interesse.

Local de estudo da pesquisa: desenvolvida na Fundação Amazonprev, instituição pública brasileira, que fica localizada na cidade de Manaus, capital do estado do Amazonas, especificamente no endereço Avenida Duque de Caxias, número 435, Centro, Código de Endereçamento Postal (CEP) 69.020-140, sob as coordenadas 30° 80'01.9 "S 60 °00'36" W.

Participantes da pesquisa: com a análise qualitativa é plausível escolher os participantes de um estudo fundamentando-se em características específicas, tendo em consideração o escopo da investigação (BLANCO; CASTRO, 2007; SILVA; MENEZES, 2001, p. 32). Desta forma, para escolher os entrevistados utilizaram-se cinco critérios, sendo: (a) ser ou ter sido funcionário da Amazonprev; (b) conhecer ou ter sido informado sobre as diretrizes da ISO 9001; (c) participar ou ter participado de alguma das auditorias da Certificação ISO 9001; (d) exercer ou ter exercido função administrativa correlacionada com a Norma ISO 9001; e (e) disponibilidade para participar do estudo.

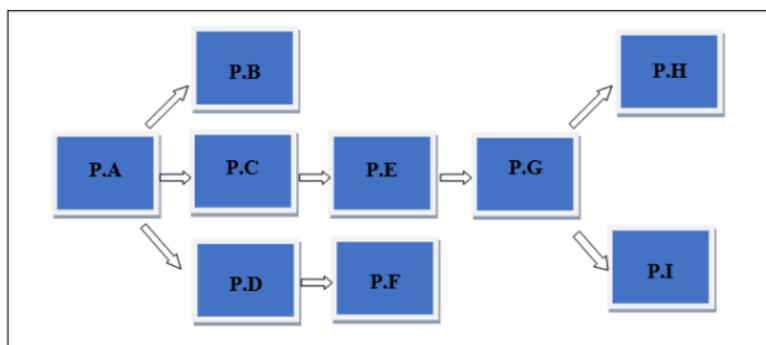
Esses funcionários foram selecionados seguindo o princípio da amostragem por Bola de Neve, o qual constitui a interação inicial com o informante-chave cujo objetivo é encontrar os “indivíduos com o aspecto indispensável para a investigação” (VINUTO, 2014, p. 203). Portanto, neste estudo, buscou-se pessoas que poderiam contribuir com a pesquisa de forma relevante a respeito da implementação e continuidade da Certificação ISO 9001.

Neste sentido, o informante-chave foi uma das pessoas conhecedoras da certificação ISO 9001 dentro da Fundação Amazonprev, atendendo os cinco critérios estabelecidos. Ela forneceu uma lista de contatos de colaboradores que desempenharam um papel fundamental na implementação e têm contribuído para a continuidade da certificação. Para não identificar os respondentes, preservando o sigilo de suas identidades, além da adoção do pronome masculino para todas as pessoas, foram ocultados os cargos. Entretanto

foram listadas as funções em conjunto para informar a relevância das pessoas sugeridas pelo informante-chave. Portanto, os cargos a seguir não se caracterizam como uma representação atual da ocupação dos participantes e, sim o exercício que ocorreu em um determinado período entre a primeira implementação da ISO 9001 até o presente momento (ano de 2021), sendo eles: Diretor-Presidente; Diretor de Administração e Finanças; Gerente Técnico; Assessor; e Assessor Representante da Diretoria.

Após a seleção dos atores-chaves, estes foram contatados e verificado a disponibilidade para concessão da entrevista. Os indivíduos que puderam participar do estudo foram questionados ao final da entrevista se recomendariam outras pessoas para participar da pesquisa, ou seja, foi aplicado a metodologia “bola de neve” e, conseqüentemente, selecionados os demais entrevistados desta pesquisa (como descrito, de forma figurativa, na Figura 1).

Figura 1 - Organograma dos participantes selecionados por meio do método de amostragem Bola de Neve



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

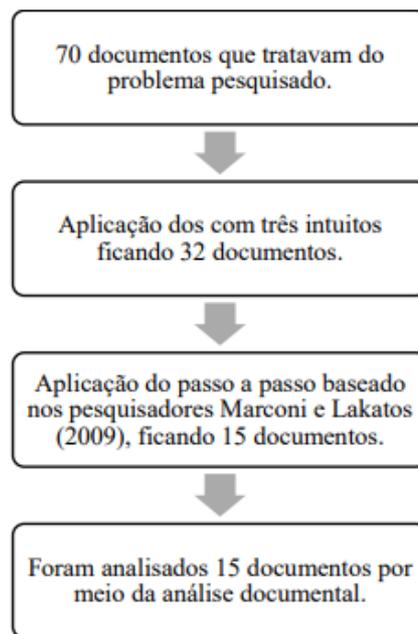
Conforme a Figura 1, o total de participantes foram nove, o informante-chave indicou três pessoas (P.B, P.C e P.D). O P.B não indicou ninguém, enquanto o indivíduo P.C recomendou o P.E e o participantes D sugeriu o P.F e este por sua vez não indicou ninguém, porém o recomendado do Participante C (P.E), sugeriu o P.G que mencionou P.H e P.I, que não sugeriram mais ninguém que atendesse os seis critérios pré-definidos nesta pesquisa, ou seja, pessoas que poderiam agregar informações ao estudo de maneira relevante quanto a implementação e manutenção do Certificado ISO 9001 na Amazonprev.

As entrevistas foram realizadas com nove informantes-chaves, sendo cinco entrevistados do sexo feminino com idade entre 40 e 63 anos e quatro do sexo masculino com idade entre 39 e 61 anos. Todos possuem curso de nível superior e a maioria é formada por especialistas (Pós- 37 Graduação lato sensu) em diversas áreas. As áreas de formação são: direito, administração, comunicação social, contabilidade, letras, economia e gestão pública (em nível de graduação); administração de empresas, contabilidade, direito, direito empresarial, direito tributário, gestão de finanças, gestão educacional, gestão pública, riscos, recursos humanos e docência em nível superior (em nível de especialização); e administração pública e da segurança pública, cidadania e direitos humanos (em nível de mestrado). Os entrevistados ocupam em sua maior parte o cargo de Gerente (45%) e Diretor (22%), seguido de Coordenadores, Analistas e Assessores (que no total soma 33%).

Técnicas de coleta e análise de dados: duas técnicas de coletas de dados foram utilizadas para descrever a missão institucional da Fundação Amazonprev e suas operações e serviços prestados; caracterizar a certificação NBR ISO 9001/2015 e seus impactos previstos nas organizações que a adotam; avaliar indicadores que tornem possível caracterizar se a adoção da Certificação ISO 9001 pela Fundação Amazonprev contou com o comprometimento efetivo dos seus membros, a partir de suas lideranças, e se teve impactos positivos no atendimento das demandas de clientes, do estatuto e do órgão regulador.

Revisão de Literatura Narrativa: a pesquisa bibliográfica é caracterizada como revisão de literatura (LIMA; MIOTO, 2007), sendo também conhecida como Revisão de Literatura Narrativa, que segundo Oliveira (2007) e Gil (2002) é o desenho e análise de documentos de propriedade científica já publicados como artigos científicos, dissertações, teses, livros, enciclopédias, ensaios críticos, entre outros, sendo a finalidade básica possibilitar aos investigadores o contato direto com documentos que tratem do problema pesquisado (ver Figura 2).

Figura 2 - Processo metodológico da Revisão de Literatura Narrativa



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Roteiro de Entrevista Semiestruturado: a elaboração da ferramenta de pesquisa baseou-se na adaptação de variáveis definidas por Black e Porter (1996), aproximando-as às necessidades da pesquisa. Tais variáveis foram organizadas em categorias, compondo o Roteiro de Entrevista Semiestruturado que foi adequado ao objetivo proposto neste estudo, cujas questões foram desenvolvidas a partir da revisão de literatura a respeito das temáticas ISO e Gestão da Qualidade, considerando a realidade da Amazonprev.

O Roteiro de Entrevista Semiestruturado foi submetido ao pré-teste que contou com a participação de dois colaboradores voluntários da Amazonprev, com cargos e funções diferentes, tendo como objetivo auxiliar a adequação e melhoria da redação das questões (clareza da linguagem de cada questão; examinar se as perguntas são pertinentes e efetivas em concordância ao intuito da pesquisa; e conhecer o tempo necessário para a aplicação do instrumento de pesquisa). Deste modo, o Roteiro de Entrevista Semiestruturado foi preparado, tornando-o adequado aos diversos atores entrevistados.

Após a realização das entrevistas, foi aplicada a Estatística Descritiva que, principalmente, é uma técnica quantitativa que faz recomendações sobre como resumir, de forma clara e simples, os dados de uma investigação em quadros, figuras ou gráficos. Antes de realizar uma análise descritiva, é imprescindível retornar aos objetivos da pesquisa, bem como identificar as escalas de mensuração das diferentes variáveis que foram registradas no estudo, assim, o objetivo das ilustrações é sintetizar os resultados mais relevantes do estudo (RÉNDON, 2016). Quanto a técnica qualitativa, foi adotado o método de Análise de Conteúdo, seguindo o protocolo proposto por Bardin (1977), que consiste na adoção de três etapas para diagnóstico dos resultados, o que possibilitou a interpretação e conclusões das informações de acordo com a perspectiva dos participantes da pesquisa. As etapas são: (a) pré-análise; (b) exploração do material; e (c) tratamento dos resultados e interpretação (BARDIN, 1977).

4. RESULTADOS E ANÁLISES

4.1 Missão institucional da Fundação Amazonprev, suas operações e serviços prestados

Segundo os Art. 4 e 5 do Estatuto da Amazonprev (2002), a Fundação Amazonprev é uma instituição administrativa de fundo previdenciário do estado do Amazonas, com presença jurídica de direito privado e caráter de serviço social autônomo. Foi criada pela Lei Complementar Nº 30, de 27 de dezembro de 2001, com tempo de duração indeterminado. Está localizada na cidade de Manaus, mas pode habilitar representantes em outras localidades (AMAZONPREV, 2002).

A finalidade da Amazonprev, conforme Art. 6 e 7, é gerir o Regime Próprio de Previdência do estado do Amazonas, componente da Lei Complementar nº 30, e para consequências de vinculação e na execução de sua missão institucional, nos termos dos artigos 56 e 57, a Amazonprev celebra com o estado do Amazonas Contrato de Gestão (AMAZONPREV 2002). Neste sentido, no artigo 9 do Estatuto, consta que a Amazonprev pode celebrar acordos, parcerias contratos, ajustamentos, protocolos, bem como se afiliar a instituições nacionais e internacionais (AMAZONPREV 2002).

Neste sentido, algumas das atividades da entidade são: avaliação da gestão administrativa, financeira, contábil, patrimonial e recursos humanos. A análise de informações e as irregularidades encontradas devem ser imediatamente comunicadas ao Conselho de Administração para as imputações de Controles Internos, cuja a competência é do Conselho Diretor da Fundação (AMAZONPREV, 2002). Segundo o Participante A, quando a administração tomou a decisão de implantar o sistema ISO 9001, a Amazonprev “(...) não tinha sua documentação, seus processos internos, departamentalização apropriados para o processo de certificação ISO”, isto é, as atividades eram realizadas, mas não documentadas. Assim, o Participante A foi convidado pela diretoria da Amazonprev da época, em meados de 2007, a implantar, junto com a assessoria/consultoria especializada e os servidores, a Norma ISO 9001, isto é, foi contratado uma consultoria para auxiliar nas mudanças necessárias para a instituição receber a certificação.

Conforme anteriormente citado, pode se analisar a partir do cumprimento dos princípios da Fundação, resultados que refletem no Indicador de Modernização da Gestão do Ministério da Economia. Este indicador visa identificar os RPPS que seguiram melhores práticas de gestão previdenciária, tendo por base os documentos relativos à obtenção de

certificação institucional no âmbito do Programa de Certificação Institucional e Modernização da Gestão dos Regimes Próprios de Previdência Social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (Pró-Gestão RPPS) (ME, 2020). Isto contempla três dimensões sendo:

Controles Internos, Governança Corporativa e Educação Previdenciária. Cada uma dessas três dimensões possui um grupo de ações relacionadas, a serem cumpridas pelo RPPS, que se encontram listadas no Anexo da Portaria MPS nº 185, de 2015 e cujo conteúdo é detalhado no Manual do Pró-Gestão RPPS. A certificação em determinado nível, que tem prazo de validade de 3 (três) anos, será atingida se o ente demonstrar à entidade certificadora que atingiu esse nível nas ações avaliadas. Cada uma das ações possui quatro níveis de aderência, que representam os diferentes graus de complexidade que poderão ser atingidos, desde o Nível I, mais simples, até o Nível IV, mais complexo (ME, 2020, p. 27- 28).

Em referência a política de qualidade da Amazonprev, destaca-se o comprometimento com a qualidade dos serviços previdenciários diante dos clientes, instituições fiscalizadoras, Estado, associações e partes interessadas. Estes stakeholders trabalham arduamente para garantir aos servidores públicos do Estado do Amazonas os benefícios e regular com excelência os seus procedimentos previdenciários, apontando à satisfação dos segurados e dependentes, aprimorando sucessivamente as atividades, em atendimento ao Sistema de Gestão da Qualidade (AMAZONPREV, 2016).

Segundo os Participantes B e D, a implementação da ISO 9001 mudou a estrutura de trabalho da Amazonprev, pois conforme a Fundação foi consolidando as diretrizes da certificação, viu-se a necessidade de se adequar exclusivamente ao seu papel de previdência e não mais de assistência social. Também “(...) houve a necessidade de otimizar a forma de gestão e trabalhar a questão mais estratégica da Fundação, então nesse sentido (...) de mudanças, um dos pontos principais foi justamente trabalhar e identificar dentro do contexto, onde é que a Fundação está inserida” (Participante D).

Neste sentido, para conseguir a certificação da ISO 9001, a Fundação teve que fazer mudanças internas no departamento de Recursos Humanos, por essa razão, é importante mencionar o sistema de recursos humanos da Amazonprev, que revelou a conformidade dos métodos de atendimento com o Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ, especialmente quanto ao abastecimento e coordenação, constituição de ferramentas de trabalho em prol de guiar e conduzir de forma segura as atividades desempenhadas pelos colaboradores da instituição, bem como os colaboradores implicados no cumprimento das

ações, a orientação dos recursos humanos da instituição quanto à formalização dos materiais pertinentes aos direitos e obrigações particulares (COGEP, 2021).

Além do comprometimento de todas as unidades que fazem parte do sistema de recursos humanos, a formulação de documentos de controle e avaliação das atividades desempenhadas pela Fundação também foi um dos requisitos da Certificação ISO, pois de acordo com o Participante A, a Amazonprev não tinha os desenhos de macro processos, porém tinha um padrão de atividades com qualidade, conforme menciona o Participante G “(...) já tínhamos um padrão, uma formatação, atuávamos sobre um planejamento estratégico, direcionamento institucional (...)”.

(...) os fluxos de processo, nada disso existia, mas existiam procedimentos operacionais, sempre existiu, só que a certificação da ISO 9000, ela atribui ao objetivo, um horizonte para cada uma dessas finalidades. Então, eu precisava definir, por exemplo, a instituição, ela precisava definir qual era seu escopo de certificação, ou seja, o que era mais relevante que uma unidade gestora de RPPS faz, o que era mais relevante para ela se certificar. Na instituição não tinha essa visão, nós fomos conhecendo isso ao longo desse processo de implantação. Então, por exemplo, nós não sabíamos que tínhamos que fazer um fluxo de entrada e saída de processos, a gente não sabia que a gente tinha que fazer mapeamento de fornecedores (...) (Participante A)

Apesar da ISO ter impactado nas atividades da Amazonprev, os Participante B e C, mencionaram que a qualidade estava presente na instituição, principalmente pela qualidade desempenhada pelos colaboradores em suas atividades e incentivada pela alta gestão da Fundação:

(...) A Amazonprev foi uma instituição que sempre primou por essa questão da transparência, da qualidade, dos seus procedimentos internos. (...) um dos motivos de ter aderido ao sistema ISO foi exatamente isso (...), a escolha pela certificação foi para que nós tivéssemos um atestado, um documento dizendo que realmente aquela instituição atende aos requisitos mínimos de qualidade dentro do seu setor. (...) a instituição Amazonprev sempre, desde o início, foi muito influenciada na sua gestão, exatamente por causa disso, porque não tinha indicadores de desempenho, você não tinha indicadores de resultado, indicadores operacionais, indicadores estratégicos, mas a instituição Amazonprev antes mesmo de sua certificação, já tinha metas de cumprimento de análise de processo. Por exemplo: (...) nós tínhamos um prazo de concessão de uma pensão previdenciária de sete dias úteis, antes era dez dias úteis, depois foi diminuindo, depois ficou seis dias úteis (...), (...) quer dizer, esses indicadores, eles já mostravam que a instituição Amazonprev tinha um diferencial na sua gestão, medindo os seus esforços, medindo os seus resultados,

medindo o tempo que você executava suas tarefas. Então, nós precisávamos que alguém externo dissesse: Olha, realmente vocês têm uma gestão de qualidade. (...) até a própria legislação já nos pedia isso, a 9.717, a Federal, e, veio justamente a cobrança da própria administração. Nós tivemos sempre um grande apoio da administração. Compromisso dos nossos administradores (...) (Participante B).

Na minha avaliação, eu acho que todos nós fomos impactados com isso, porque apesar de que nossa mão-de-obra seja bem consolidada e ela já tinha as coisas bem firmes (...) que é trabalhar em um padrão. Hoje eu diria que, principalmente, (...) impactada diretamente com a implementação da norma (...) (Participante C).

Ainda, o Participante C, informa que a estrutura do sistema de gestão da qualidade estipula prazos para entrega de atividades, “(...) tenho que analisar os benefícios de pensão em um dia, porque no próximo dia tenho que entregar para o cliente digamos assim, seja ele o meu superior e meu superior tem prazo também tem que entregar para outro superior”.

Portanto, a melhoria na qualidade dos processos realizados pela Amazonprev foi um dos fatores que motivaram a adoção da certificação, além da busca pela excelência no ramo previdenciário, melhoria da qualidade dos processos desempenhados pela Fundação, melhoria na gestão de modo geral, atendimento à Lei Nº 9.717, de 27 de novembro de 1998, além de buscar atestar a qualidade (determinada pelos membros) que já era ofertada. Diante do exposto, entre as motivações presentes na literatura, entre as que levaram a Amazonprev a adotar a Certificação ISO, neste subcapítulo, destacam-se a motivação interna como produtividade, que está associada à eficiência, à qualidade dos produtos (serviços), à melhoria contínua de processos e procedimentos para reduzir o número de incidentes (CRUZ, et al., 2017).

Os indicadores são importantes na implementação da ISO 9001, pois permitem mensurar e avaliar diferentes características da instituição, estes respondem à satisfação tanto do cliente como de outras partes interessadas. Alguns exemplos desses indicadores são: cumprimento do orçamento, cumprimento do contrato, índice de satisfação das partes interessadas (contratados, reguladores e clientes). Os indicadores também permitem avaliar a comunicação das metas dentro da organização e determinar todos aqueles requisitos regulatórios relacionados à Fundação e não especificados pelos clientes, também analisa os fatores externos, para conhecer como a Fundação identifica e avalia as necessidades dos stakeholders. Desta forma, o planejamento da qualidade é integrado ao processo de iniciação do projeto, um problema atual nos principais guias de gerenciamento de projetos (BONANI, 2002).

Portanto, os indicadores institucionais utilizados para mensuração da gestão previdenciária, listados abaixo, possuem ações no Planejamento Estratégico e são acompanhados, mensalmente, pelos Conselhos por meio do Relatório do Sistema de Gestão da Qualidade e do Relatório Mensal de Governança (AMAZONPREV, 2021).

No Relatório Mensal de Governança da Amazonprev (considerando os índices e metas aprovadas entre os anos de 2008 a 2016), observa-se a periodicidade da mensuração dos indicadores, que varia entre mensal, semestral e anual, dependendo do tipo de indicador em função da urgência, isto, com a finalidade de melhorar os processos do SGQ. Neste mesmo relatório, nota-se a importância da governança, o desempenho do exercício do poder para liderar o assunto da implantação da ISO 9001, por meio de utilização de diversas metodologias e instrumentos de pesquisa, que orientam o comportamento da organização de forma eficiente, vinculando as relações das motivações internas e externas. Nesta perspectiva, identificaram-se dois elementos fundamentais: a auto governança (que principalmente é o autocontrole dentro da Fundação (motivações internas)) e as redes intraorganizacionais (os membros externos, que são os *stakeholders*). Portanto, a equipe de governança da Amazonprev não envolve apenas os líderes, mas também incorpora todo tipo de atores, por meio de relações de participação e confiança. Papel desempenhado pela ISO dentro da Amazonprev, conforme apresentado pelo Participantes B e E.

(...) para nós, Amazonprev, isso foi um grande avanço para gestão. Justamente porque a ISO 9000 veio traçando um perfil que nós deveríamos assumir como previdência e até como gestão previdenciária mesmo, então o que aconteceu a partir da ISO 9000 nós começamos a ter uma produtividade maior, um compromisso de responsabilidade, não só com a instituição Amazonprev, mas também com os nossos clientes externos (Participante B).

(...) nós desenvolvemos dentro da estrutura do que é exigido pelas nossas certificações, inclusive a ISO, nós desenvolvemos um procedimento avaliativo (...). (...) fazemos essa avaliação e apresentamos ao Conselho Fiscal e ao Conselho Administrativos todos os meses, questão de avaliação de 0 a 100 e a nossa meta é que essa avaliação não pode ser menos que 50% no mínimo. (...) a gente tem conseguido bom resultado e mantido esse acompanhamento desses fornecedores bem de perto, como eu disse para você, esse relatório de gestão é levado aos conselhos superiores. Eles nos permitem acompanhar, mês a mês como está sendo desenvolvido a questão de prazo, se estão cumprindo. Esse quadro se chama Avaliação de Fornecedores e nossa meta é manter a avaliação igual ou superior ao 50% do conjunto de critérios. A gente estabelece o critério para que eles atendam, tem as cores, verde claro, verde escuro e amarelo e vermelho, quem estiver no vermelho, na próxima avaliação vai nos mostrar. (...) nós temos tudo isso catalogado, cadastros, avaliação de fornecedores, atendimento, como foi o

atendimento, se eles entregaram no prazo, tudo isso estamos avaliando, então eles estão de olho também, porque se não eles perdem o contrato conosco (Participante E).

Na sequência, de acordo com Amazonprev (2021), as avaliações a que a instituição foi submetida antes e após a implementação da ISO 9001 corresponde a quatro ciclos, conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1 - Ciclos das avaliações realizadas na Amazonprev pelo Órgão Regulador

Ciclo	Período de avaliação	Auditoria	Certificadora	ISO
1º	17/03/2010 a 07/03/2013	Semestral	Certificadora BSI	ISO 9001:2008
2º	16/05/2013 a 15/05/2016	Semestral	Certificadora BVQI	ISO 9001:2008
3º	26/02/2016 a 25/02/2019	Anual	Certificadora Fundação Carlos Alberto Vanzolini	ISO 9001:2008
	26/02/2016 a 14/09/2019			ISO 9001:2015
	23/02/2018 a 25/02/2019			
4º	22/02/2019 a 25/02/2022	Anual	Certificadora Fundação Carlos Alberto Vanzolini	ISO 9001:2015

Fonte: Amazonprev (2021).

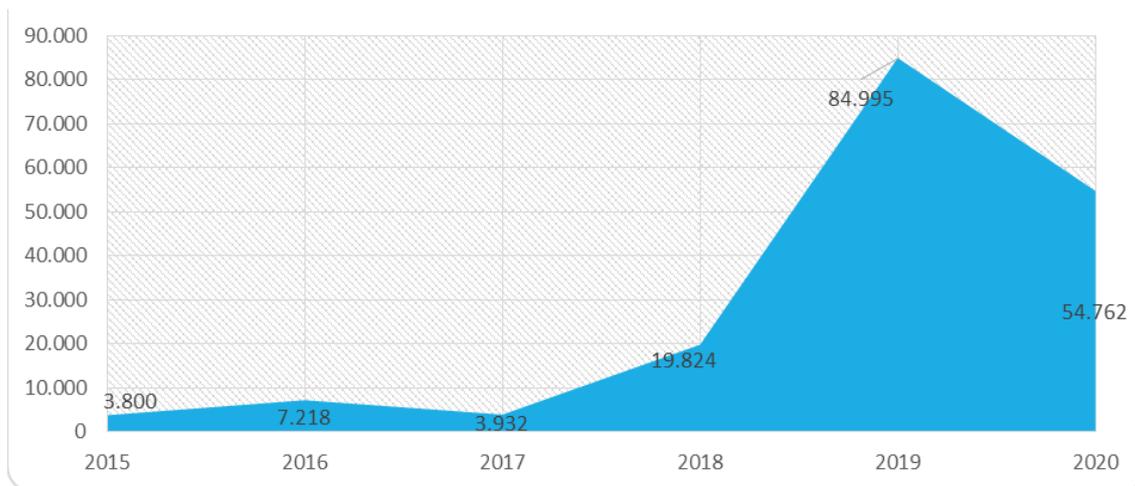
Além disso, o cumprimento dos prazos em relação aos indicadores traz o benefício como a diminuição da carga horária de trabalho (horário de saída das 17h para às 14h) e, quando o prazo não é cumprido, toda a instituição é penalizada, devendo cumprir o horário de saída das 17h, conforme explica o Participante C.

Segundo Amazonprev (2021), o relatório das avaliações de satisfação dos clientes da Amazonprev corrobora a satisfação de seus clientes. Primeiro, as avaliações de satisfação de clientes foram implementadas¹ com a certificação da ISO, tal procedimento está descrito no Manual de Satisfação de Cliente MPR 09. São três canais de avaliação de satisfação: Pesquisa de satisfação do Portal do Segurado, Pesquisa telefônica para os novos segurados e pesquisa no atendimento da Amazonprev. A média das três pesquisas gera o percentual referente ao Indicador Institucional de Satisfação de Cliente. A Amazonprev tem como meta alcançar 90% de satisfação.

Ademais, também fazem parte do histórico das avaliações de satisfação dos clientes da Amazonprev os indicadores de satisfação do cliente presentes no Relatório Mensal de Governança Corporativa. Os indicadores institucionais utilizados para mensuração da gestão previdenciária em referência à satisfação do cliente (Figura 3) possuem ações no Planejamento Estratégico e são acompanhados, mensalmente, pelos Conselhos por meio do Relatório do Sistema de Gestão da Qualidade e do Relatório Mensal de Governança, a seguir,

são apresentados os dados consolidados destes indicadores referentes ao exercício de 2020 (AMAZONPREV, 2021).

Figura 3 - Gráfico da pesquisa de satisfação dos clientes (número de pessoas) da Amazonprev (2015-2020)



Fonte: Amazonprev (2021).

Ainda, quanto à satisfação dos clientes, a ISO também pode ter contribuído, quando analisado sob a ótica do investimento na capacitação e valorização dos servidores para atender as demandas dos clientes. Conforme informado pelo Participante A, existia uma orientação de trabalho, porém não tinha uma política efetiva de treinamento (qualificação, aprendizagem dos servidores, aprendizagem funcional), plano anual de treinamento e mapeamento de competências como a norma ISO. Para o Participante B, a valorização do servidor, por meio do aumento de salário, incentivou o colaborador de tal forma que também contribuiu com o aumento da qualidade da Amazonprev: “(...) quando foi criado o plano de cargo e salário (...) alavancou demais, valorizou muito o servidor público. O incentivo até no próprio *ticket* de alimentação e outras coisas mais que valorizam bastante o servidor público. Isso alavancou bastante a instituição”.

(...) da gestão nós temos vários instrumentos para aferir a capacitação, nós fazemos os treinamentos e temos os instrumentos para aferir e qual é o treinamento específico que vai servir à instituição. Em relação a ISSO, todo o nosso andar, o nosso agir gira em torno da qualidade, nós temos implantado sistema de gestão da

qualidade e todo nosso processo gira em torno disso, então toda e qualquer mudança além dela ser manualizada e ser atualizado o manual, são feitas reuniões específicas para cada área. (...) nenhum servidor muda de um setor para o outro se ele não estiver devidamente treinado para aquela atividade que ele vai desenvolver. Então, tudo isso faz parte do dossiê deles e por onde ele vai passando, vai agregando conhecimentos (...) (Participante G).

(...) a ISO trouxe o mapeamento de competências. O participante tem essa formação acadêmica, ele tem essa experiência de trabalho, ele tem essa formação, então onde nós podemos melhor adaptá-lo. E você vai fazendo os treinamentos específicos daquele setor, então é... na Amazonprev antes tinha normas e procedimentos, nós tínhamos um organograma, nós tínhamos uma instituição bem enxuta (...). (...) a norma ISO prescreve isso, que você deve documentar, registrar tudo que acontece dentro da instituição, principalmente aquilo que afeta mais a sua gestão (Participante A).

Embora a implantação do plano de cargos e salários, como também a gratificação salarial de acordo com a formação do servidor tenha impactado de forma positiva na satisfação dos clientes internos (servidores), conforme explicado pelo Participante D: “(...) por exemplo, se o servidor tem Pós-Graduação ele tem um aumento automático de 25% do seu salário, se ele tem mestrado, 30%, se tem doutorado, 35%, isso é um incentivo e tanto para que o funcionário possa se aperfeiçoar cada vez mais naquilo que ele desenvolve (...) (Participante D). Por outro lado, a capacitação e valorização, dos servidores não afetou de forma significativa no número de trabalhadores na instituição, sendo a redução do quadro de trabalhadores inerente a de adequação a uma das exigências da certificação ISO.

Assim, pode-se inferir que as certificações auxiliam as empresas como um mecanismo que responde às demandas do campo previdenciário, incorporando as necessidades dos clientes e prestadores de serviços, como eixo transversal de ação, entretanto, vê-se a necessidade de mais investigações que a busquem compreender as operações internas sob a perspectiva dos clientes, incluindo aspectos locais e sustentáveis para promoção e difusão da certificação ISO 9001 nas demais instituições de previdência do Brasil.

4.2 Impactos da Certificação NBR ISO 9001/2015 previstos na Fundação Amazonprev

A maioria dos participantes teve o primeiro contato com os temas gestão da qualidade e ISO 9001 quando entraram na Amazonprev, entretanto outros adquiriram conhecimento sobre as temáticas em outras empresas que trabalharam e em curso superior, conforme explicado pelos Participantes A e C. Ainda, para o Participante I, o primeiro contato com as temáticas Gestão de Qualidade e Norma ISO 9001 foi acompanhado de capacitação ofertada pela Amazonprev. Contudo, a maioria dos participantes informou que, quanto ao nível de conhecimento sobre gestão da qualidade e ISO 9001, o aumento foi devido as capacitações ofertadas pela Amazonprev e pela atuação diária nos processos previdenciários.

Conhecimento adquirido na faculdade, porém a experiência prática na implantação da gestão (...) esse contexto de ISO 9000, de gestão de qualidade, mais na prática, foi aqui, tendo assim experiência de auxiliar a administração na implantação, foi que eu tive realmente, que se consolidou o meu conhecimento em termos de gestão de qualidade (Participante A).

Quando eu fiz esse curso para auditor interno em 2008 foi a primeira vez que tive contato com a qualidade. A Amazonprev selecionou 15 servidores para fazer curso de capacitação e auditor interno, que ela tinha a visão de formar a própria equipe de auditores internos da qualidade e eu fui, após as análises dos currículos que eles fizeram, pré-requisito era uma análise do currículo e indicação do gerente e eu fui [um dos indicados] (Participante C).

Segundo o Participante “A”, a certificação ISO 9001 “(...) trouxe para dentro da instituição ferramentas de gestão que o setor público dificilmente convive”. Portanto, a certificação exigiu da instituição a capacitação dos seus funcionários a respeito dos processos de gestão da qualidade em conformidade com as normas da ISO. Para o Participante F, a adoção da certificação promoveu um grande avanço na gestão da Amazonprev e beneficiou tanto os funcionários quanto os seus clientes. Entretanto, a Amazonprev já atuava no cenário previdenciário de forma satisfatória, conforme mencionado pelo Participante E.

(...) eu não estava antes, porque a gente começou as certificações em 2008, mas pelo que eu vivi e tive conversado com as pessoas e estudado as normas e tudo mais, antes ela não era uma empresa que não dava resultado, ela já dava resultado

(...). (...) a gente tem crescido muito inclusive em termos de valores, de arrecadação, de aplicações financeiras, então quando a ISO entrou, ela veio potencializar essa nossa capacidade de organização e processo de ambiente organizacional (...) (Participante E).

Quanto a avaliar o conhecimento dos funcionários a respeito das diretrizes da ISO 9001, a maioria dos entrevistados informou que desconhece uma avaliação específica de conhecimento sobre a certificação, entretanto explicaram que são realizadas avaliações periódicas dos funcionários por meio de um formulário, no qual o colaborador atribui uma nota a si mesmo em diversos critérios e depois o superior direto também o avalia, contudo, tal avaliação é referente as atividades de forma geral.

Por fim, a pesquisa revelou que a ISO foi importante para o crescimento da Amazonprev. Observa-se que a cultura organizacional na Fundação mudou ao longo dos anos, com a consolidação da Certificação ISO, a empresa maximizou a qualidade e agilidade dos seus processos previdenciários e conseqüentemente aumentou a satisfação de seus clientes. A melhoria contínua de suas atividades diárias, a gestão de risco, o monitoramento e as análises previdenciárias revelam a busca pela excelência da qualidade refletido na conquista dos prêmios conquistados nos últimos anos, destacando-se entre os provedores de previdência.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados confirmam a hipótese que a Fundação Amazonprev e seus membros se comprometeram significativamente com a melhoria da gestão de qualidade, isto é, as diretrizes orientadas pela ISO 9001 em sua implementação foi, preponderantemente, por motivações internas, o que resultou na melhoria do atendimento às demandas dos clientes, do estatuto e do regulador. Deste modo, o principal resultado desta dissertação de mestrado está alinhado a outras pesquisas semelhantes como os diversos estudos revisados por Heras et al. (2010) sobre os fatores internos que motivam as organizações a implementar *metastandards*, a exemplo a ISO 9001. Fato que refuta a hipótese que tais processos de implementação da ISO tenderiam a ser formais, ou seja, apenas para adequação ao mercado, sem gerar mudanças estruturais no processo de gestão da qualidade da instituição.

As mudanças internas foram oriundas da orientação do departamento de Recursos Humanos, por tal, o sistema de RH da Amazonprev revelou a conformidade com os métodos de atendimento com o Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ, principalmente quanto ao abastecimento e coordenação, constituição de ferramentas de trabalho em prol de guiar e conduzir de forma segura as atividades desempenhadas pelos colaboradores da instituição, bem como os colaboradores implicados no cumprimento das ações, além do comprometimento de todas as unidades que fazem parte do sistema de recursos humanos, a formulação de documentos de controle e avaliação das atividades desempenhadas pela Fundação foi o principal requisito atingindo para obter a certificação ISO, onde foi possível inferir que a Fundação Amazonprev está em constante aprimoramento organizacional interno, desde o ano 2008, que conforme mencionado pelo Participante D “(...) para o momento histórico que ela teve, o seu... vamos colocar, o seu start para iniciar essa atividade, ela teve o seu momento, mas ela está em contínua evolução, porque as demandas são dinâmicas, não é uma certificação estática, não é algo que você tem e pronto”.

Portanto, as motivações internas e externas possuem caráter de melhoria a longo prazo e estão interligadas, para que ocorra uma interação adequada entre o que o mercado deseja e o que a empresa pode oferecer de forma eficaz e eficiente. Por outro lado, a pesquisa identificou que as motivações internas representadas pela produtividade têm um efeito relevante em todas os fatores motivacionais externos, conforme mencionado anteriormente, portanto, a padronização de processos e custos operacionais não devem ser negligenciados.

Quanto as limitações de pesquisa destacam-se a quantidade de entrevistados, que se considerado um número maior, os resultados poderiam ser submetidos a análises

estatísticas mais complexas como multivariadas, possibilitando elaboração de modelos que ilustrassem as motivações internas e externas e a força de influência entre elas. Além disso, as entrevistas foram conduzidas por meio de vídeo chamada, devido a Pandemia (Sars-CoV-2), que também implicou no quantitativo de respondentes disponíveis para o estudo.

6. REFERÊNCIAS

AMAZONPREV. Estatuto do fundo previdenciário do Estado do Amazonas. 2002.

AMAZONPREV. Código de ética. 2016. Disponível em http://www.amazonprev.am.gov.br/wp-content/uploads/2019/09/Cartilha-C%C3%B3digo-de-%C3%89tica_compressed.pdf Acesso em: 10 mai. 2021.

AMAZONPREV. **Relatório de Governança Corporativa de Julho de 2020**. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjGz9Cc7tftAhVSDrkGHeT2AvgQFjACegQIBhAC&url=http%3A%2F%2Fwww.amazonprev.am.gov.br%2Fwp-content%2Fuploads%2F2017%2F07%2FRelatorio-de-Julho.pdf&usg=AOvVaw22e4vh2e7f3Dfg94FCIESX>. Acesso em: 21 dez. 2020b.

AMAZONPREV. Instituição notícia. 2020. Disponível em: <http://www.amazonprev.am.gov.br/a-instituicao/>. Acesso em: 10 dez. 2020.

AMAZONPREV. Planejamento Estratégico 2020-2021. Disponível em: <http://www.amazonprev.am.gov.br/wp-content/uploads/2017/07/PLANEJAMENTO-ESTRAT%C3%89GICO-ATUALIZADO-2020-2021.pdf> Acesso em: 21 mar. 2021.

BARDIN, L. **L'Analyse de contenu**. Editora: Presses Universitaires de France, Lisboa, Edição 70, (obra original publicada em 1977), 2006.

BONANI, V. V. **O impacto da cultura organizacional na implementação da ISO 9000 (um estudo de caso)**. Tese de Doutorado. 120f. 2002.

BLACK, S. A.; PORTER, L. J. Identification of the critical factors of TQM. **Decision sciences**, v. 27, n. 1, p. 1-21, 1996.

BLANCO, M.; CASTRO, A. El muestreo en la investigación cualitativa. *Nure Investigación*, n. 27, p. 1-4, 2007.

COGEP. Manual de Métodos de Recursos Humanos na Amazonprev. 2021

CORBETT, C. J.; YEUNG, A. C. L. Special issue on meta-standards in operations management: Cross-disciplinary perspectives”. **International Journal of Production Economics**, 113(1), 2008.

CRUZ, S.; GONZÁLEZ, T. **Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos Camisón César**. 2007. Disponível em: <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2020.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, p. 147-160, 1983.

DEAN, J. W.; BOWEN, D. E. Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. **Academy of management review**, v. 19, n. 3, p. 392-418, 1994.

GIL, A. C et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HERAS-SAZARBITORIA, Inaki et al. An analysis of the main drivers for ISO 9001 and other isomorphic metastandards. **Review of International Comparative Management**, v. 11, n. 4, p. 562-574, 2010.

LIMA, T. C. S de; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis**, v. 10, n. SPE, p. 37-45, 2007.

MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. The institutional dynamics of international political orders. **International organization**, v. 52, n. 4, p. 943-969, 1998.

MARIN, P. de L. **Sistemas de gestão da qualidade e certificação ISO 9001 na administração pública: uma análise crítica**. 2012.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA – ME. SECRETARIA DE PREVIDÊNCIA – SPREV. SUBSECRETARIA DOS REGIMES PRÓPRIOS DE PREVIDÊNCIA SOCIAL – SRPPS. **Indicador de Situação Previdenciária / ISP-RPPS-2020**. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-no-servico-publico/indicador-de-situacao->

previdenciaria/arquivos/2020/indicador-de-situacao-previdenciaria-isp-2020-v1-03-10-2020-10h30.pdf. Acesso em: 29 jun. 2021

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American journal of sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

NASCIMENTO, J. H. **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.

NAVARRO, P. Liderazgo y Recursos Humanos, Análisis del Comportamiento Organizacional. Editora: Mc Graw Hill, Barcelona, 2005.

NEUMAYER, E; PERKINS, R. Uneven geographies of organizational practice: Explaining the cross-national transfer and diffusion of ISO 9000. **Economic geography**, v. 81, n. 3, p. 237-259, 2005.

OLIVEIRA, M. M. de. Como fazer pesquisa qualitativa. In: **Como fazer pesquisa qualitativa.** p. 232-232. 2007.

PALADINI, E. P. As bases históricas da gestão da qualidade: a abordagem clássica da administração e seu impacto na moderna gestão da qualidade. **Gestão e Produção**, v. 5, n. 3, p. 168-186, 1998.

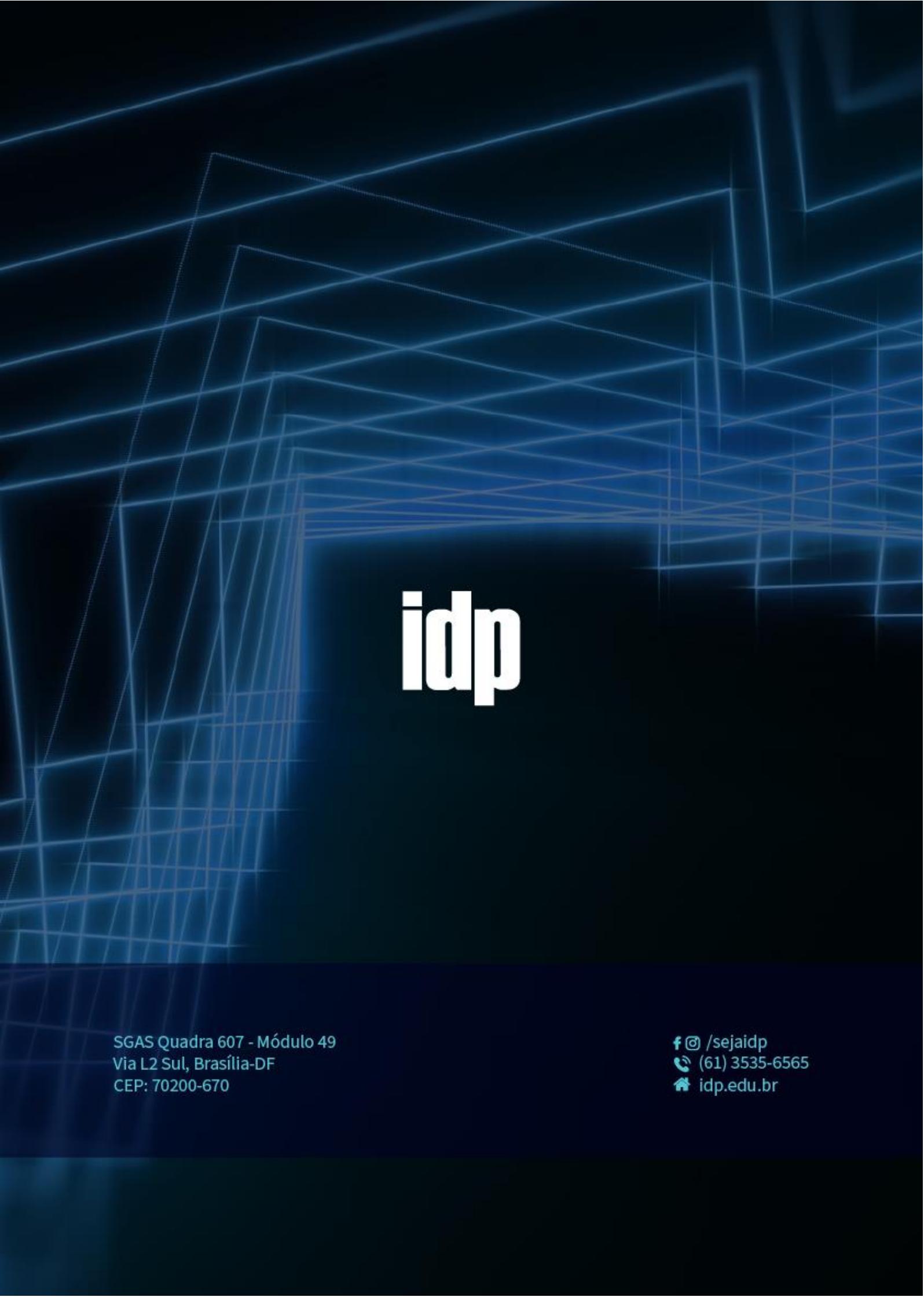
PRODANOV, C.; FREITAS. Metodologia do trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª Edição. Novo Hamburgo, RS: Ed: Feevale, 2013, 277p

SILVA, C. Metodologia do trabalho científico. Fortaleza: Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará, 2004.

SILVA, E.; MENEZES, E. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

VALLS, V. M. O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação. **Ciência da informação**, v. 33, n. 2, 2004.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, v. 22, n. 44, 2014.



idp

SGAS Quadra 607 - Módulo 49
Via L2 Sul, Brasília-DF
CEP: 70200-670

  /sejaidp
 (61) 3535-6565
 idp.edu.br