

## Gestão de qualidade nas organizações: uma estratégia competitiva

Quality management in organizations: a competitive strategy

Elisana da Silva Soares<sup>1</sup>

Pedagoga. MBA em Gestão Empresarial pela Universidade Estácio de Sá. Analista de Negócios no Consórcio Brasileiro de Acreditação. Rio de Janeiro. Brasil. E-mail: elisana.ssoares@gmail.com

### RESUMO

Trata-se de um estudo teórico, cujo objetivo foi analisar princípios, fundamentos e o conceito de Gestão da Qualidade sobre diversas abordagens na literatura especializada. Observa-se que a expansão da concorrência e a evolução dos negócios passou a preocupar constantemente as empresas em relação à qualidade de seus serviços e produtos. Esse cenário traz a necessidade do reforço das vantagens competitivas, demonstrando que a criação de valor para o consumidor é uma das questões que garantem a continuidade de qualquer organização. Dessa forma, é iminente que o desempenho e a competitividade das empresas são afetados negativamente em termos de qualidade e produtividade por uma série de motivos: deficiências na capacitação de recursos humanos, modelos gerenciais ultrapassados que não geram motivação, tomada de decisões não sustentadas por dados e fatos, além de posturas e atitudes que não induzem à melhoria contínua. Muitas dessas deficiências podem ser sanadas com a implantação de um modelo de Gestão da Qualidade, que analisa de, forma sistêmica, a empresa e consegue evidenciar pontos que precisam de um melhor desempenho. Este estudo compreende que a Gestão da Qualidade dentro das organizações tem como intuito a uma busca contínua de melhoria nos seus processos para garantir seu crescimento e sobrevivência e, conseqüentemente, cria um maior vínculo com os clientes, facilitando assim as decisões das empresas, quando estas focam a qualidade como um diferencial competitivo.

**Palavras - chave:** Qualidade. Estratégia. Gestão da Qualidade.

### ABSTRACT

This is a theoretical study, which analyzed principles, fundamentals and the concept of quality management over several approaches in the literature. It is observed that the expansion of

competition and the evolution of the business began to constantly worry companies regarding the quality of their services and products. This scenario brings the need to strengthen the competitive advantages, demonstrate that the creation of value for the consumer is one of the issues that guarantee the continuity of any organization. Thus, it is imminent that the performance and competitiveness of businesses are affected negatively in terms of quality and productivity for a number of reasons: deficiencies in the training of human resources, outdated management models that do not generate motivation, decision making unsupported by data and facts, as well as postures and attitudes that do not lead to continuous improvement. Many of these deficiencies can be remedied with the implementation of a Quality Management model, which analyzes, systemic way, the company and can highlight points that need better performance. This study comprises the quality management within organizations has the intention to a continuous search for improvement in its processes to ensure their growth and survival and thus creates a stronger connection with customers, thus facilitating business decisions when they They focus on quality as a competitive advantage.

**Keywords:** Quality. Strategy. Quality management.

## INTRODUÇÃO

Neste século XXI, estamos vivendo, mais do que nunca, a era da qualidade com clientes mais conscientes e exigentes. De tempos em tempos, surgem novos programas de qualidade ou se reciclam outros que passam a ter destaque na moda da qualidade. Essa revitalização nos programas não significa que tenham perdido a importância por um período, muito pelo contrário, atualmente a qualidade de produtos e serviços passou a ser considerada um pré-requisito para a sobrevivência da empresa.

A globalização gerou o ambiente da aldeia global onde as fronteiras aos poucos vão deixando de existir, criando assim um ambiente de forte competitividade entre as instituições, esse ambiente influenciado pela comunicação instantânea *online*, propicia um clima de cidadania global em que tende a equalizar conceitos, gostos, atitudes, etc., nos ambientes corporativos obriga as instituições a buscarem, a desenvolverem a criatividade de forma a obterem os melhores meios de sobrevivência.

A competitividade gerada nesse ambiente leva a diversas consequências. A mais importante, talvez, é que as instituições precisam aprender a se movimentar em ambientes cada vez mais complexos, bem como devem apresentar características distintivas das outras agregando valor diferencial aos seus produtos tornando-as competitivas, mantendo a sobrevivência e o crescimento contínuo.

Diante desse cenário como conseguir tal proeza? Como pode uma instituição tornar-se competitiva e manter um crescimento contínuo? Muitas são as respostas propostas por estudiosos, executivos e consultores, cada um apresenta a sua verdade que se torna mutável nesse mundo da informação. Muitas são as formas de analisar os problemas, isolando seus elementos principais e os relacionamentos entre eles. Consequentemente, também existem muitas abordagens e soluções diferentes, originando várias técnicas para atacar velhos problemas, a exemplo: o Just in Time para resolver problemas de estoques e produção, a Reengenharia para resolver situações de ineficácia e crise, etc.; bem como as novas formas de enxergar a administração das organizações, novos preceitos sobre gestão, coordenação, tarefas, etc.

Em tal perspectiva, este estudo teórico, objetiva identificar e discutir sobre as concepções teóricas referente a qualidade e a gestão pela qualidade total como um caminho para a competitividade. Visto que é sobremaneira importante nos mais diversos níveis com que pode ser analisada, ou seja, em nível de nação, de setor econômico e da empresa. A fim de auxiliar aos pesquisadores, profissionais e estudantes a compreenderem a questão vista sob a ótica que os novos profissionais do mercado entendem por qualidade, facilitando assim as decisões das empresas, quando estas focam a qualidade como um diferencial competitivo. Este estudo teórico embasou-se nos resultados da monografia apresentada, em novembro de 2015, ao curso de MBA em Gestão Empresarial realizado na Universidade Estácio de Sá.

### **CONTEXTO HISTÓRICO: EVOLUÇÃO DA QUALIDADE**

Podemos dividir a evolução da qualidade em seis períodos, segundo Paladini (1995). O primeiro período, denominado de Antiguidade, pode ser caracterizado pela alta qualidade e por descobertas fundamentais na área da matemática. No segundo período ou Idade Média, surgiram os primeiros operadores de controle da qualidade, por meio da diversificação das linhas de produção de pequenas empresas.

De 1900 a 1930, no terceiro período, aparecem os supervisores de controle da qualidade e, também, os primeiros métodos de controle estatístico da qualidade. No quarto período, que compreende as décadas de 1930 e 1940, foram desenvolvidas as aplicações estatísticas nos processos produtivos, com base em gráficos de controle e na aceitação por amostragem. A década de 1950, ou quinto período, pode ser caracterizada pela disseminação dos sistemas já existentes, como o plano de amostragem. Neste mesmo período, os métodos e a essência conceitual do controle da qualidade foram reconhecidos. No sexto período, que abrange os anos 1960, 1970 e 1980, houve a extensão do conceito básico da qualidade para novas ampliações, em virtude do surgimento do conceito de Controle da Qualidade Total

(TQC) e da criação do modelo Zero Defeito. Ainda no sexto período, mas mais precisamente na década de 1980, o computador facilitou a utilização de técnicas estatísticas e as leis de produção ao consumidor foram criadas.

O conceito de qualidade evoluiu ao longo do século, mudando de uma atividade de inspeção e seleção de itens não-conformes, com caráter fortemente corretivo, para o uso de técnicas estatísticas que garantiriam a qualidade do produto de forma preventiva. Posteriormente a ênfase mudou do produto para o processo, pois um processo com os padrões de qualidade desejados apresenta como consequência um produto com a qualidade esperada. Paralelamente, passou-se a trabalhar com os sistemas de qualidade das empresas. Atualmente, o conceito evoluiu, além das fronteiras da empresa, abrangendo toda a cadeia onde essa está inserida.

Shiba, Graham e Walden (1997) constataram que em cada período da história, a qualidade foi definida de forma diferente: Adequação ao padrão (anos 50): qualidade era sinônimo da garantia que o produto executasse as funções previstas em projeto; Adequação ao uso (anos 60): produtos capazes de suportar as mais variadas formas de uso; Adequação ao custo (anos 70): foco na redução de custos, com controle sobre a variabilidade dos processos de fabricação e redução de desperdícios; Adequação às necessidades dos clientes (anos 80): para se manter no mercado, as organizações passaram a anteciparem-se às necessidades dos clientes, satisfazendo-as.

Para entendermos melhor esse processo, precisamos retornar à década de 1980 que foi um período marcado pelo início da implantação de programas de qualidade total nas empresas americanas e europeias na tentativa de conter o avanço das vendas dos produtos japoneses. O sucesso das empresas japonesas, que produziam com ótima qualidade e preços mais baixos do que os praticados nos demais países, foi em parte creditado à capacidade de implementação de programas de produtividade e qualidade total que contavam com a participação dos funcionários.

Programas como Círculos de Controle de Qualidade, Controle Estatístico de Processo, Manutenção Produtiva Total, Melhoria Contínua (Kaizen), Análise dos Efeitos e Tipos de Falhas e as Sete Ferramentas da Qualidade passaram a ter grande aceitação no mundo ocidental a partir do sucesso percebido com a implantação de técnicas que combinavam o aumento da qualidade e da produtividade. Esses programas, que faziam parte de um sistema da qualidade, culminaram na elaboração e divulgação das Normas ISO 9000, na Europa, em 1987, chegando ao Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas.

Depois de 1990, as Normas ISO, constituem um modelo internacional para a qualidade, sendo um dos requisitos básicos à implementação bem-sucedida de um processo de qualidade total. Quando uma empresa obtém a certificação ISO 9000, significa que está se organizando para ter um padrão de qualidade do seu processo e, conseqüentemente, de seu produto, em um patamar confiável, o que resulta em garantia de qualidade para os clientes. Além disso, quando a empresa passa a se preocupar com a implantação de programas de melhoria da qualidade e produtividade, visando a melhor utilização de seus recursos produtivos, existe forte probabilidade de redução em seus custos, o que resulta em preços mais competitivos.

A implantação de programas de qualidade e produtividade, além de viabilizar a certificação da empresa como, classe mundial, traz consigo a possibilidade da melhor qualidade de vida, mesmo que não haja um programa formalizado com este nome, pois possibilita benefícios aos funcionários, em termos de carreira e aprendizado profissional. Na realização do estudo, inicialmente verificaremos os termos qualidade e gestão pela qualidade total, suas retrospectivas históricas e seus conceitos conforme os diversos autores que tratam dos temas.

### **CONCEITOS SOBRE QUALIDADE**

O conceito de qualidade apresentado na Norma ISO 8402 é descrito como um conjunto de propriedades e características de um produto, processo ou serviço, que lhe fornecem a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas.

Diversos outros autores conceituaram qualidade. Segundo Deming, a qualidade significa um grau previsível de uniformidade e confiabilidade a baixo custo, estando adequada ao mercado. Outra definição de qualidade é apresentada por Juran, que a entende como adequação ao uso. Há autores que separam qualidade em dois aspectos: qualidade técnica e qualidade humana. Afirma que a qualidade técnica está em satisfazer exigências e expectativas concretas, tais como tempo, finanças, taxa de defeitos, funcionabilidade, durabilidade, segurança e garantia.

A qualidade humana diz respeito à satisfação de expectativas e desejos emocionais, tais como atitude, comprometimento, atenção, credibilidade, consistência e lealdade. Além disso, trabalha-se com cinco tipos de qualidade: a pessoal, a departamental, a de produtos, a de serviços e a da empresa. Em todas elas deve-se verificar a qualidade técnica e humana.

Outros, ainda, em vez de conceituar qualidade, preferem adotar dimensões da qualidade compostas em oito categorias: desempenho do produto, suas características, sua

confiabilidade, sua conformidade ao uso, sua durabilidade, o atendimento aos quesitos, sua estética e a qualidade percebida pelo cliente.

Essas dimensões são estanques e distintas, pois um produto pode ser bem cotado em uma dimensão, mas não ser em outra, estando essas dimensões em muitos casos interrelacionadas. Em seu entender, a qualidade como conceito existe há muito tempo, mas só recentemente passou a ser utilizada como uma forma de gestão.

Definir qualidade é um exercício desafiador. Segundo Gomes (2004), a qualidade é fácil de reconhecer, mas é difícil definir. De acordo com Reeves e Bednar (1994), não existe uma definição global e diferentes definições de qualidade surgem em diferentes circunstâncias, tornando-o um fenômeno complexo. Sendo um assunto fundamental para o crescimento das organizações, a qualidade, tanto em produtos quanto em serviços, mostra-se um tema altamente importante, afinal vive-se em uma época de alta concorrência, e a qualidade revela-se como um dos principais diferenciais competitivos das empresas da atualidade. Mas afinal, o que é qualidade? Qualidade pode ser definida de diversas formas: Qualidade como valor; Qualidade como conformação de especificações; Qualidade como conformação a requisitos prévios; Qualidade como ajustamento do produto/serviço para o usuário; Qualidade como redução de perdas; Qualidade como atendimento e/ou superação das expectativas dos consumidores (REEVES; BEDNAR).

Estas diversas definições levam a uma única conclusão: conforme a situação, o conceito muda. E, por ser um conceito amplo, o assunto qualidade tende a relacionar-se com diversos aspectos das organizações: participação de mercado, custos, lucros, entre outros. Desta forma, em um trabalho abrangente e aprofundado, Reeves e Bednar analisaram cada definição, suas características, forças, fraquezas. O resultado do estudo pode ser observado no Quadro 1.

#### Quadro 1 – Conceitos de qualidade

Conceito	Características	Forças	Fraquezas	Estudos de Referência
Qualidade como Excelência	Conceito mais antigo; Filosofia de ser o melhor, superior a outros; Conceito abstrato.	Fortes benefícios para o marketing e recursos humanos; Criar imagem de excelência permite vender com preços mais altos; Produtos de alto padrão, sofisticados.	Conceito oferece poucas diretrizes práticas para os gestores (muito abstrato e subjetivo); Muito difícil mensurar e comparar o impacto da qualidade no desempenho; Produtos muito exclusivos podem prejudicar a viabilidade financeira da empresa (falta de consumidores)	Kitto em 1951; Pirsig em 1974 e 1992; Tuchman em 1980; Garvin em 1984 e 1988.

Fonte: PALADINI, 1995, p. 55.

**Quadro 1 – Conceitos de qualidade (continuação)**

Conceito	Características	Forças	Fraquezas	Estudos de Referência
Qualidade como Valor	Segundo conceito surgido; Trata da relação preço X benefícios; Valorização de um produto ou serviço depende de vários fatores (conveniência, preço, atendimento de necessidades, entre outros); Conceito abstrato.	Conceito incorpora múltiplos atributos; Consumidores claramente reconhecem diferenças de valor entre produtos e serviços; Empresas concentram-se não somente em eficácia organizacional, mas também em efetividade para o mercado; Permite uma indicação mais clara de como produtos e serviços são percebidos no mercado.	Difícil extrair componentes individuais (e sua importância) que auxiliam o julgamento de valor pelo consumidor (subjetividade); Noção de valor muda com o tempo; Controvérsia sobre o construto qualidade ser um componente do valor ou se é o inverso.	Feigenbaum em 1951, 1961, 1983, 1991; Abott em 1955; Curry em 1985; Johnson em 1988.
Qualidade como Conformação de Especificações	Conceito surgido com a manufatura; Foca a padronização de produtos; Evita perdas e desperdícios; Qualidade controlável; É a conformidade dos produtos comparado as especificações do projeto; Produto livre de deficiências; Foco em ferramentas de controle; Perfeição na produção; Conceito objetivo e quantificável.	Mais fácil de controlar e medir (quantificável); Permite monitoramento da qualidade conforme especificações estabelecidas; Leva a eficiência operacional; Importante para organizações globais; Foco em redução de custos, minimiza perdas, eleva produtividade;	Consumidor não avalia conformidade de padrões, mas sim o desempenho de produtos/serviços; Não se aplica ao setor de serviços; Não se aplica quando especificações não Podem ser estabelecidas ou conformadas; Enrijece a organização e dificulta respostas rápidas as necessidades do mercado; Foco demasiado no ambiente interno da organização.	Shewhart em 1931; Levitt em 1972; Schneider em 1973; Gilmore em 1974; Crosby em 1979; Deming em 1982 e 1986; Abernathy e Corcoran em 1983; Chase e Tansik em 1983; Hounshell em 1984; Ishikawa em 1985 e 1986; Bowen e Lawler em 1992; Yip em 1989; ISO 9000:2005 em 2005.
Qualidade como Atendimento e/ou Superação das Expectativas dos Clientes	Conceito sofreu forte influência do setor de serviços, sendo o mais recente; Produto ou serviço que melhor atende as condições dos consumidores; Características de produtos e serviços que vão ao encontro das expectativas dos consumidores; Satisfação das expectativas dos consumidores; Conceito abstrato.	Considera a perspectiva do consumidor; Conceito foca o atendimento às necessidades e expectativas dos consumidores; Responde mais rapidamente às mudanças no mercado; É uma visão de qualidade externa à empresa (imagem), sendo uma vantagem competitiva.	Conceito mais complexo, com forte componente subjetivo; Difícil mensuração; Consumidores somente identificam a qualidade de um produto ou serviço após consumo; Reação emocional ao produto ou serviço; Expectativas dos consumidores podem mudar com o tempo; Cada consumidor possui uma expectativa diferente; Confusão entre satisfação de consumidores e noção de qualidade de produtos e serviços.	Juran em 1951, 1962, 1974, 1988; Judd em 1968; Shostack em 1977; Lovelock em 1981; Oliver em 1981; Grönroos em 1983 e 1990; Norman em 1984; Parasuraman, Zeithaml e Berry em 1985, 1988, 1991, 1993; Buzzell e Galé em 1987; Bitner em 1990; Carman em 1990; Bolton e Drew em 1991; Cronin e Taylor em 1992.

Fonte: PALADINI, 1995, p. 55.

Na análise do quadro 1 constata-se: (a) novas definições de qualidade não suplantaram as definições mais antigas; (b) nenhuma definição é melhor em todas as situações, ou seja, todas possuem forças e fraquezas em termos de mensuração, generalidade, gestão ou relevância ao consumidor. Desta forma, conclui-se que qualquer uma das definições apresentadas no quadro 1 pode ser utilizada, conforme a situação.

Em estudo mais recente, Dale, van der Wiele e van Iwaarden (2007) revisaram os conceitos de qualidade. Constatou-se que pouco mudou desde o estudo de Reeves e Bednar (1994) até este momento. O fenômeno qualidade continua, até hoje, a ser um conjunto de conceitos aplicáveis conforme o contexto, e suas definições permanecem praticamente as mesmas.

Qual definição é a mais correta? O fato é que a qualidade é considerada universalmente como algo que afeta a vida das organizações e a vida de cada indivíduo de uma forma positiva (GOMES, 2004).

Desta forma, reveste-se de importância a compreensão deste fenômeno ainda muito vago e sujeito a diversas interpretações, pois representa hoje um importante instrumento de gestão empresarial em um mercado competitivo e turbulento (PIOVEZAN; CARPINETTI, 1998).

É possível que não seja fundamental uma definição exata de qualidade, porém é importante seu entendimento por todos os profissionais dentro do processo da empresa, independente do ramo que esta organização atue.

De acordo com Antônio Conte, a qualidade deve estar sistematicamente e tecnicamente aplicada em qualquer processo, presente nos recursos e no resultado, bem como na atividade de conversão desses recursos em resultado. Diminuir o desperdício e produzir com qualidade significa aumento de produtividade.

A falta de qualidade no desempenho significa que mais recursos ou recursos de melhor qualidade serão necessários para produzir uma quantidade específica de resultado, com qualidade. Retrabalho, refugo e desperdício são fatores que requerem recursos adicionais, traduzidos em menor produtividade e menos riqueza para a empresa.

As pessoas representam um dos principais fatores responsáveis pela qualidade e, portanto, pelo aumento na produtividade da empresa.

Nesse sentido, é necessário valorizá-las, através de processos de trabalho que considerem as competências, o espírito de equipe, a eficiência, o orgulho pelo trabalho, a orientação para o cliente e a correta utilização das máquinas e sistemas.

Segundo o autor Conte, as pessoas são o principal fator responsável pela maior produtividade em uma empresa: “...Após anos de contínua imersão em análises e debates sobre produtividade, o que fica realmente claro e transparente é que existem algumas questões comuns em todas as situações ou circunstâncias onde foram atingidos altos níveis de melhoria... Essas questões estão relacionadas ao coração e à mente e não ao hardware ou capital.”

Essas abordagens possuem alguns pontos em comum, entre eles a satisfação das necessidades do cliente, seja ele interno ou externo, seja através da adequação ao uso ou da conformidade aos quesitos esperados. Através do conceito de qualidade, cada autor desenvolveu um conjunto de fatores que denominou de princípios da qualidade, dimensões da qualidade e outros termos, mas que resumem a filosofia de trabalho de cada um deles. Assim, serão apresentados os princípios da qualidade total de alguns dos principais autores que trabalham com o tema.

## **PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE**

### **Conceitos de Gestão pela Qualidade Total**

Entendendo-se o que é qualidade, é preciso compreender o porquê uma empresa busca-a. Tomando por base os resultados das pesquisas de Demings, Juran, Feigenbaum, entre outros, percebe-se que, para alcançar melhor qualidade, é preciso geri-la.

Da mesma forma, Andersson, Eriksson e Torstensson (2006) definiram que as organizações que pretendem agregar valor aos seus serviços e produtos, devem padronizar processos, e, ao mesmo tempo, atender as expectativas dos clientes.

A gestão pela qualidade objetiva assegurar que o projeto será concluído com a qualidade desejada, ou seja, satisfazer as necessidades do cliente e os requisitos do produto. Neste processo de gestão, o foco é evitar falhas. A gestão da qualidade envolve planejamento, garantia e controle da qualidade.

Segundo Casals (1997), inúmeras razões e situações estimulam uma organização a fazer a gestão pela qualidade: atender/exceder aos requisitos dos consumidores; melhorar a imagem da empresa; ganhar mercado; melhorar o moral de sua equipe de funcionários; resolver problemas de responsabilidade; melhorar documentação de processos, produtos e serviços; melhorar o ambiente físico de trabalho.

Desta forma, a gestão pela qualidade propõe uma nova abordagem gerencial, tomando por base o desenvolvimento de uma nova cultura organizacional, mudança de atitudes e uma contínua busca de aperfeiçoamento, e que produz uma estrutura racional na empresa.

Para Casals, a organização voltada para a qualidade é estruturada para apreender e dirigir sistemas de fluxos e determinar os inter-relacionamentos das diferentes partes envolvidas.

Os estudos de Garvin, Feigenbaum, Shank e Govindarajan e Ryan e Moss traçaram os caminhos percorridos até chegar-se a gestão pela qualidade total:

- Era da Inspeção: separar o produto bom do produto defeituoso por meio da observação direta;
- Era do Controle Estatístico: com o aumento da produção, a inspeção produto a produto ficou impraticável; surge então o controle estatístico baseado em amostragens;
- Era do Departamento de Controle da Qualidade: criação de um departamento específico que tem como principal atribuição preparar e ajudar a administrar a qualidade dos produtos da organização (estabelecer padrões, avaliar o desempenho, agir quando necessário, planejar melhorias);
- Era da Qualidade Total (TQM – Total Quality Management): integração de toda a organização na construção e manutenção dos produtos, serviços e da própria organização.

Em resumo, segundo Slack, Chambers e Johnston (2002), o TQM é como uma ampliação natural de algumas das abordagens anteriores. Os mesmos autores entendem que uma boa gestão pela qualidade de produtos e serviços reflete-se em uma melhor imagem e custos menores, com reduções de refugo e retrabalho, estoques e tempo de processamento.

Com uma imagem de qualidade dos produtos e serviços da organização, tende-se a um aumento das vendas, garantindo economia e aumentando receitas, diminuindo a necessidade de competir em preço. Para atingir estes objetivos, aumento de receitas e redução de custos, surgiu o TQM, como uma maneira de fazer a gestão pela qualidade da organização completamente.

### **Modelo de Excelência em Gestão**

A Fundação Nacional da Qualidade - FNQ designa como característica mais importante do Modelo de Excelência da Gestão-MEG a de ser um modelo sistêmico, portanto com o benefício de buscar a estruturação e o alinhamento dos componentes da gestão das organizações sob a ótica de um sistema.

A FNQ considera que o Modelo estabelece uma orientação integrada e interdependente para gerir uma organização, considerando que os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica e balanceada nas estratégias e resultados. "E desta forma, o MEG permite que os vários elementos de uma organização possam ser implementados e avaliados em conjunto, de forma interdependente e complementar" (FNQ, 2008, p. 6).

De acordo com Oliveira e Martins (2005), o Modelo foi estabelecido com características específicas como simplicidade, flexibilidade e linguagem, destacando-se no âmbito gerencial por apresentar uma abordagem de desempenho organizacional que leva em consideração todos os stakeholders da empresa.

Algumas características importantes do Modelo de Excelência da Gestão da FNQ de acordo com a Fundação Nacional da Qualidade são: proporcionar um referencial para a gestão de organizações, na forma de um modelo completo e reconhecido mundialmente; ser atualizado anualmente com base em práticas de gestão de organizações de Classe Mundial; ser direcionado aos resultados do negócio; não indicar formas preestabelecidas de implementação; promover o aprendizado organizacional; enfatizar a integração e o alinhamento sistêmico; e permitir um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão.

Segundo a FNQ, o Modelo de Excelência da Gestão é concebido tendo como base os fundamentos da excelência, sendo constituído por oito critérios: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. No Modelo, cada um dos critérios de excelência é desdobramento de um fundamento.

De acordo com a FNQ, os fundamentos da Excelência são expressos em características tangíveis - mensuráveis quantitativa ou qualitativamente - que chamamos de requisitos. Ainda de acordo com a Fundação Nacional da Qualidade, os Fundamentos da Excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas ou fatores de desempenho encontrados em organizações líderes, de classe mundial, que buscam constantemente se aperfeiçoar e se adaptar às mudanças globais.

Os fundamentos em que se baseiam os Critérios Rumo a Excelência e Compromisso com a Excelência são: Pensamento Sistêmico, Aprendizado Organizacional, Cultura de Inovação, Liderança e Constância de Propósitos, Orientação por Processos e Informações, Visão de Futuro, Geração de Valor, Valorização das Pessoas, Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado, Desenvolvimento de Parcerias e Responsabilidade Social - FNQ.

Segue o Quadro 2 com a definição dos fundamentos em que se baseiam os Critérios Rumo a Excelência e Compromisso com a Excelência:

**Quadro 2 – Fundamentos do Critérios Rumo a Excelência**

Pensamento Sistêmico	O entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
Aprendizado Organizacional	Busca o alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
Cultura de Inovação	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
Liderança e Constância de Propósitos	Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção dos interesses das partes interessadas.
Orientação por Processos e Informações	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.
Visão de Futuro	Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo.
Geração de Valor	Alcance de resultados consistentes pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
Valorização das Pessoas	Criação de condições para que as pessoas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, do desenvolvimento de competências e de espaços para empreender.
Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando a criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
Desenvolvimento de Parcerias	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.
Responsabilidade Social	Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona. Refere-se também à inserção da empresa no desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

**Fonte:** Adaptado de FNQ, 2009, p.10.

O MEG da FNQ organiza os seus oito Critérios de forma sistêmica, evidenciando o seu caráter interdependente e complementar, visando à geração de resultados. De acordo com a FNQ os vários elementos do Modelo encontram-se imersos num ambiente de informação e conhecimento, e relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados. Observaremos no Quadro 3 a definição dos critérios do Modelo de Excelência em Gestão:

### Quadro 3 - Definição Critérios

Liderança	Examina o envolvimento pessoal e a liderança da organização no desenvolvimento e na manutenção de um sistema de liderança que promova a excelência do desempenho, estabelecendo, disseminando e praticando os valores da organização, promovendo a cultura da excelência. É também examinado como o desempenho global da organização é criticamente analisado.
Estratégias e Planos	Examina o processo de formulação das estratégias da organização, de maneira a direcionar seu desempenho e determinar sua posição competitiva. Inclui como as estratégias, planos de ação e as metas são estabelecidas e desdobradas por toda a organização. Também é examinado como a organização define e planeja seu sistema de medição do desempenho global.
Clientes e sociedade	Examina como a organização monitora e se antecipa às necessidades dos clientes, dos mercados e das comunidades, estreita seu relacionamento com os clientes e interage com a sociedade. Também é examinado como ela mede e intensifica a satisfação e fidelidade dos clientes em relação aos seus produtos e marcas e como os divulga.
Informação e conhecimento	Examina a gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes para apoiar os principais processos e a gestão do desempenho da organização. Também considera as formas de identificação, criação e proteção do capital intelectual da organização, bem como o desenvolve.
Pessoas	Examina o sistema de trabalho da organização e como são proporcionadas condições para a capacitação e o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho. Também são examinados os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização.
Processos	Examina os principais aspectos da gestão dos processos da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a execução e entrega do produto, os processos de apoio e aqueles relativos aos fornecedores. A gestão de processos deve ocorrer em todos os setores e unidades. Examina também a gestão de seus recursos financeiros, de modo a suportar sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos.
Resultados	Examina o desempenho da organização em relação aos clientes e mercados, à situação financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais. São também examinados aos níveis de desempenho em relação aos referenciais e informações comparativas pertinentes.

**Fonte:** Adaptado de FNQ, 2009, p.15.

A Fundação Nacional da Qualidade afirma que "o caminho para a excelência apresenta marcos relevantes que definem os estágios de maturidade para o sistema de gestão da organização". (FNQ, 2008, p14).

Para a FNQ, as Organizações em estágios avançados no caminho da excelência têm um sistema de gestão delineado e implementado. Avaliam e melhoram de forma rotineira os seus resultados e as suas práticas de gestão.

Claramente, apresentam resultados acima dos concorrentes em várias áreas, mas têm dificuldade em alcançar os referenciais de excelência. "O fundamento cuja aplicação é crítica e coloca em prova essas organizações é a Constância de Propósitos" (FNQ, 2008, p. 14).

Organizações neste estágio utilizam o documento do Modelo de Excelência da Gestão que expressa uma orientação à gestão nesse nível: os Critérios de Excelência.

### **Os Dez Princípios da Qualidade Total**

Independente dos “programas da moda” ou das normas da qualidade, os principais mestres da qualidade, entre eles William Deming, Joseph Juran, Phillip Crosby, Armand Feigenbaum e Kaoru Ishikawa, desenvolveram metodologias próprias em relação à implantação de programas da qualidade nas empresas, e cada um deles criou uma relação de princípios da qualidade total, demonstrando que a qualidade total visa obter um forte efeito de sinergia, em que o todo é maior do que a soma das partes.

Esses possuem certa similaridade e podem ser agrupados em dez princípios: Planejamento da Qualidade, Total Satisfação dos Clientes, Gerência Participativa, Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Constância de Propósitos, Aperfeiçoamento Contínuo, Gerenciamento de Processos, Disseminação das Informações, Garantia da Qualidade e Desempenho Zero Defeitos.

Com esses mandamentos da qualidade devidamente implantados e os resultados medidos e avaliados constantemente, os programas da qualidade terão mais chance de obterem sucesso na empresa.

#### ***Primeiro princípio: planejamento da qualidade***

O Planejamento da Qualidade, segundo Juran, é essencial para delinear um guia da qualidade, pois prepara a empresa para alcançar as metas da qualidade. Os elementos desse planejamento são os seguintes: identificar quem são os clientes internos e externos e conhecer quais são suas exigências, desenvolver o produto ou serviço face a essas exigências, identificar os processos que tenham impacto sobre a qualidade, estabelecer metas da qualidade e garantir a capacidade do processo para atingir essas metas em condições normais de funcionamento.

***Segundo princípio: total satisfação do cliente***

O segundo princípio, enunciado como Total Satisfação dos Clientes, pode ser entendido como o ponto principal da gestão da qualidade. Os clientes são a razão de existir de uma organização, e o primeiro passo da qualidade é conhecer as necessidades dos clientes e como os clientes avaliam os produtos e serviços que lhes são prestados. Essa avaliação deve ser transformada em indicadores concretos, de modo a permitir a mensuração do grau de satisfação dos clientes. A organização deve estabelecer um processo sistemático e regular de troca e mútuo aprendizado com seus clientes, procurando antever suas necessidades, antecipar seus desejos e superar suas expectativas. Sendo assim, o marketing passa a ter um papel significativo na qualidade. As reclamações e sugestões dos clientes devem encontrar um porto seguro dentro das organizações, pois muitas vezes são as fontes de inspiração para grandes projetos da empresa.

Além disso, a organização deve buscar a excelência no atendimento, diferenciando-se de seus concorrentes e assegurando a satisfação de todos os clientes, externos e internos, diretos e indiretos, acionistas e compradores.

***Terceiro princípio: gestão participativa***

Nesse caso, o relacionamento entre chefia e subordinados é a tônica. As novas ideias devem ser estimuladas e a criatividade aproveitada para a resolução dos problemas e o constante aperfeiçoamento das atividades. O medo deve ser eliminado, e os vários níveis gerenciais devem adotar atitude de ouvir permanentemente o que pensam seus colaboradores. Se essa cultura for adotada internamente, entende-se que os clientes também serão ouvidos em qualquer nível hierárquico da organização. É necessário que os gerentes adotem atitudes de liderança e transparência.

Sendo assim, é necessário criar uma cultura de participação e repasse de informações, para que haja um nivelamento entre o corpo funcional. A agilidade nesse processo decorre de um alto nível de delegação, de um correto sistema de distribuição dos resultados e de um sistema ágil de comunicação.

O objetivo principal é obter um forte efeito de sinergia, em que o todo é maior do que a soma das partes. Delegar significa colocar o poder de decisão o mais próximo possível da ação. A presteza com que se atendem os clientes determina muitas vezes a maior aproximação ou perda dos mesmos.

Um correto sistema de distribuição de resultados é aquele que considera que a riqueza gerada por uma empresa deve ser corretamente distribuída entre todos que a geraram.

Nesse sentido, os ganhos de produtividade que resultaram em maior riqueza devem ser devidamente distribuídos entre os sócios, os funcionários, a comunidade e o governo. Uma ferramenta que pode apoiar as empresas na efetividade dessa distribuição é o Demonstrativo do Valor Adicionado-DVA.

A comunicação, sistematizada e transparente, será o fio condutor para que a delegação e a distribuição aconteçam de forma eficaz na empresa.

***Quarto princípio: desenvolvimento dos recursos humanos***

O sentido maior desse princípio é buscar a valorização dos funcionários, enfocando seu crescimento e plena realização como peças fundamentais na obtenção da qualidade total. Tal enfoque implica uma nova postura, que preconiza a mudança de comportamentos e atitudes na organização. A capacitação e o treinamento cumprem um papel fundamental na modernização da empresa.

Deve-se afastar o medo. Os funcionários não podem ter medo de fazer perguntas, apresentar sugestões, testar alterações, questionar processos, pois do contrário jamais mudarão sua forma de trabalhar. Precisam sentir-se seguros, em um clima que apresenta confiança e abertura. É preciso remover as barreiras ao orgulho da execução do trabalho. As pessoas devem orgulhar-se do trabalho que fazem e da qualidade desse trabalho.

***Quinto princípio: constância de propósitos***

A adoção de novos valores é um processo lento e gradual que deve levar em conta a cultura existente na organização. A definição de propósitos através de um processo de planejamento estratégico participativo, integrado e baseado em análise de dados íntegros e abrangentes, determina o comprometimento, a confiança, o alinhamento e a convergência de ações. O engajamento da alta direção, definindo e implementando a política da qualidade e os seus objetivos, assegurando que a política e seu engajamento sejam entendidos e mantidos em todos os níveis da organização, é vital.

***Sexto princípio: aperfeiçoamento contínuo***

Nesta época de mudanças aceleradas, as reais necessidades dos clientes se alteram rapidamente com a renovação tecnológica ou de costumes, alimentadas por uma concorrência acirrada. Novas leis e regulamentos são elaborados para se garantir a qualidade dos produtos e serviços adquiridos.

Nesse contexto, torna-se imprescindível implantar uma cultura de mudança, comprometida com o aperfeiçoamento contínuo, eliminando-se atitudes de paternalismo, acomodação e passividade.

As características deste princípio encontram-se no questionamento permanente de todas as atividades e ações realizadas nas empresas, buscando a inovação dos produtos, serviços e processos, a criatividade e a flexibilidade de atuação, a análise comparativa com os concorrentes e a capacidade de incorporar novas tecnologias.

Outra premissa básica da produtividade e da qualidade é que não se pode melhorar o que não se pode medir e, portanto, é imprescindível criar um conjunto de indicadores globais que retratem a situação existente e que permitam a comparação com referenciais da própria empresa ou com outras empresas de mesmas características. Esse conjunto de indicadores globais deve permitir à empresa acompanhar seus resultados econômicos, financeiros, de qualidade e de produtividade. Também devem permitir o desdobramento, de forma que o resultado obtido pelo nível estratégico reflita o desempenho alcançado no nível operacional.

#### ***Sétimo princípio: gerenciamento de processos***

O conceito básico é que a organização deve ser entendida como um sistema aberto, que tem como finalidade atender às necessidades dos seus clientes e usuários, através da produção de bens e serviços, gerados a partir de insumos recebidos de seus fornecedores e manufaturados ou transformados através de seus recursos e tecnologia.

Esse grande processo se decompõe em subprocessos até o nível de uma tarefa individual e se interliga formando várias cadeias cliente-fornecedor em que, a partir do cliente externo, vão se comunicando, sendo o processo anterior o fornecedor e o processo seguinte o cliente. Gerenciar esse processo significa aplicar constantemente o ciclo denominado PDCA - Plan, Do, Check e Act, ou seja, planejar, executar, verificar e atuar de forma corretiva.

Assim como para o aperfeiçoamento contínuo, aqui também, para que se possa acompanhar, controlar e avaliar cada um dos subprocessos, é indispensável a criação de um modelo de indicadores que mensurem aspectos relativos à produtividade - eficiência, e qualidade - eficácia.

O gerenciamento de processos, aliado ao conceito de cadeia cliente fornecedor, propicia a queda de barreiras entre as áreas, com a extinção de feudos e uma maior integração na organização.

#### ***Oitavo princípio: disseminação das informações***

Na verdade, todos os princípios da qualidade total têm como pré-requisito um fluxo de informações no mínimo funcional e adequado. Todos os funcionários devem assimilar o negócio, a missão, os grandes propósitos e planos empresariais. A empresa deve manter um canal aberto de comunicação com seus clientes, levantando expectativas e necessidades, firmando sua imagem com a divulgação de seus principais objetivos, produtos e serviços.

O processo de comunicação deve obedecer aos quesitos de agilidade, seletividade e integridade, devendo propiciar total transparência da organização frente aos seus funcionários, clientes, fornecedores e sociedade.

***Nono princípio: garantia da qualidade***

Esse é o princípio mais formal, pois trata do estabelecimento de normas e procedimentos da organização que forma um sistema documentado passível de certificação pela análise comparativa com normas internacionais. Essas normas, que podem ser as Normas ISO 9000, VDA 6.1 ou outras reconhecidas internacionalmente, servem de base para a definição de cláusulas contratuais entre clientes e fornecedores.

A certificação assegura que o fornecedor tem total controle sobre o processo e pode repetir aquilo que foi feito. A formalização dos processos deve assegurar, portanto, a rastreabilidade e a disponibilidade de produtos e serviços. Deve prever também o controle de projetos e da documentação, o uso de técnicas estatísticas, a formalização com relação aos fornecedores, inspeções, testes de produtos, controle das não-conformidades, ações corretivas, manuseio, armazenagem, embalagem, distribuição e auditorias internas. A formalização fornece ferramentas para a uniformidade de procedimentos.

***Décimo princípio: desempenho zero defeitos***

Esse princípio deve ser incorporado à maneira de pensar de todos os funcionários, de forma a que todos busquem a perfeição em suas atividades. Todos na organização devem ter clara a noção do que é estabelecido como certo. Isso se dá a partir das definições acordadas entre a empresa e seus clientes, internos e externos, e da consequente formalização dos processos dentro do princípio da garantia da qualidade.

Os desvios devem ser medidos para que no ciclo PDCA se localize a causa principal do problema e se planejem ações corretivas. O custo de prevenir erros é sempre menor que o de corrigi-los.

Quando os resultados são medidos e avaliados constantemente, os programas de qualidade têm mais chance de obter sucesso.

Trata-se aqui, também, dos custos da qualidade que são decorrentes de falhas internas, quando ocorridas antes do produto/serviço chegar ao consumidor; custos de falhas externas, quando detectadas após o recebimento pelo consumidor; custos de inspeção associados ao trabalho de inspetores e finalmente os custos de prevenção, associados às ações preventivas. Devem ainda ser considerados os custos referentes à perda de clientes, à transferência de custo para o cliente e à perda de imagem.

Deve-se estabelecer um sistema através do qual os funcionários possam identificar problemas que impedem que seu trabalho esteja livre de deficiências, assegurando, de forma sistematizada, que os grupos funcionais apresentem soluções para os problemas atuais bem como propostas de melhorias contínuas em suas atividades.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Qualidade e produtividade são fatores chave para a competitividade e sempre foi preocupação dos setores produtivos, em maior ou menor escala em diferentes setores. A qualidade observou diferentes abordagens ao longo do tempo sendo até hoje fator de sucesso para as empresas. Com o acirramento da competição a qualidade passou a ser uma questão de sobrevivência no mundo empresarial.

No Brasil, a partir do início da década de 90, vem sendo observado grande movimento em prol da melhoria da qualidade de produtos e serviços. A criação de programas, a abertura econômica que expôs as empresas brasileiras a um ambiente de grande competição, a evolução do cidadão brasileiro enquanto consumidor, que passou a exercer mais plenamente seus direitos e deveres e a estabilização da moeda foram fatores indutores e decisivos para esse movimento.

A qualidade deixou a ser preocupação exclusiva dos técnicos, para ser de todos. O conceito atual é que qualidade é adequação ao uso, cujos requisitos devem estar preestabelecidos. O mercado globalizado vem demandando novas abordagens em termos da questão da qualidade. Uma adequada gestão pela qualidade, que tem decisiva contribuição para alavancar a competitividade, passou a ser decisiva para a sobrevivência das empresas. Surgem as chamadas barreiras técnicas, estabelecidas através da promulgação de normas, regulamentos ou procedimentos de avaliação da conformidade. O fato é que o espaço para dificultar o acesso a mercados através do estabelecimento de tarifas acabou para a grande maioria dos países, passando estes a fazê-lo através das barreiras técnicas.

Por avaliação da conformidade entende-se a implementação de uma sistemática, com regras preestabelecidas e devidamente acompanhadas e avaliadas, que propicia adequado grau de confiança de que um produto, processo ou serviço atende aos requisitos de uma norma ou regulamento técnico. A preocupação constante, do empresário moderno, é de oferecer sempre produtos e serviços com altos índices de qualidade.

Ser competitivo é encontrar métodos para reduzir o esforço físico, encurtar o tempo de execução, diminuir custos, oferecer produtos e serviços com alta qualidade e bons preços de venda.

Entretanto, é necessário que as empresas conheçam seus pontos fortes e fracos internos e externos. O parâmetro para saber se uma empresa tem competitividade, instaura-se no confronto com outras empresas similares existentes em diferentes regiões.

As empresas independentemente de seu porte, ramo ou localização, precisam a todo instante da informação sobre diversos assuntos e áreas do conhecimento, desta forma, para serem competitivas precisam dominar e fazer uso do conhecimento necessário para ofertar ao mercado produtos e serviços que atendam suas necessidades. Uma empresa representa um sistema complexo, estruturado por funções e processos que devem agir de modo ordenado, integrado e sincronizado.

Representa um grande desafio para a gestão de empresas fazer com que todos os seus elementos atuem ordenadamente em direção a sua razão de ser: o cliente. A gestão da qualidade representa este meio, uma forma de organização da empresa em busca de seus objetivos. Um sistema da qualidade é basicamente um sistema de informação. Permite ordenar o conhecimento usado na empresa, sincronizando a atuação de pessoas, postos de trabalhos e fornecedores em busca de objetivos comuns, em direção ao sucesso da empresa.

O fluxo de informação do processo, que representa o elemento básico da organização das empresas, é que proporciona o devido meio de comunicação entre os componentes da empresa, assegurando o fornecimento de produtos certos, com especificações de acordo com os requisitos dos clientes, nos prazos e quantidades corretas, a um custo mínimo e plena satisfação das pessoas envolvidas com a empresa.

Estabelecer um sistema de organização de empresas com base na gestão da informação representa um meio para ordenar o uso do conhecimento necessário à atividade empresarial visando o sucesso da mesma.

No contexto atual das empresas o conhecimento assume cada vez mais um papel central. Os recursos econômicos básicos passam a contar, além do capital, dos recursos naturais e da mão-de-obra com dados para a formação de conhecimentos necessários aos processos produtivos e de negócios.

O conhecimento tem o seu valor e para o ambiente organizacional o mesmo se faz presente através da aplicação de programas da qualidade, produtividade, capacidade de inovar, aplicando o conhecimento ao trabalho, criando os 'trabalhadores do conhecimento', fazendo com que novos desafios se façam presentes: a produtividade do trabalho com o conhecimento e a formação deste novo trabalhador possibilita a empresa competir e garantir sua permanência no mercado.

Para as organizações conhecimento significa aplicar um conjunto de regras, procedimentos e relações a um conjunto de dados para que este atinja valor informacional. Uma informação idêntica, da mesma forma que um recurso físico, terá diferente valor para pessoas, locais e tempos diferentes, variando então seu valor econômico conforme o contexto.

Com relação a essa integração da gestão do conhecimento com os processos empresariais da organização, as tradicionais áreas ou departamentos funcionais da empresa continuam existindo, mas com novos desafios e propósitos. Cada vez mais devem deixar sua postura isolada e procurar contribuir efetivamente na formação de linguagens comuns com outros departamentos, em especial naqueles processos em que atuam conjuntamente.

Procuramos mostrar, por meio de conceitos, o quão imprescindível a qualidade tornou-se às organizações. Logicamente, a qualidade e a produtividade não surgiram nas últimas décadas. Essas práticas sempre estiveram presentes nas empresas, mas com uma intensidade significativamente menor. Não há como negar que a evolução do mundo moderno e, conseqüentemente, da tecnologia elevaram essas práticas a requisitos de sobrevivência, pois somente através delas as empresas tornaram-se competitivas.

O constante desenvolvimento tecnológico permite que os consumidores transformem-se, tornando-se mais exigentes e conhecedores de seus desejos. Da mesma forma, certos recursos que a tecnologia disponibiliza proporcionam o acesso facilitado a informações, o que faz com que as empresas conheçam rapidamente as novidades lançadas por seus concorrentes. A competitividade é, portanto, característica fundamental para a sobrevivência das organizações em um mercado moderno e em constante avanço tecnológico.

Nesse sentido, as organizações precisam buscar continuamente uma melhor qualidade, capaz de garantir que os seus produtos ou serviços atendam ou, por vezes, superem as necessidades dos seus clientes. Contudo, para que a qualidade seja assegurada, acreditamos que um conjunto de procedimentos deve ser seguido, o qual engloba: o uso integrado de métodos e ferramentas; a busca pela padronização e normalização; o seguimento de princípios de gestão da qualidade. Tais procedimentos, abordados neste trabalho, são claramente relevantes, entretanto, são apenas alguns dentre muitos que sustentam as organizações na busca pela excelência.

## REFERÊNCIAS

CASALS, P. **Gestão pela qualidade: estabelecendo uma estrutura organizacional eficaz.**In: XXI Encontro da ANPAD, 21 a 24 de setembro, 1997, Angra dos Reis/Brasil, Disponível em:<[www.anpad.org](http://www.anpad.org)>. Acesso: 20 set. 2015.

CERQUEIRA NETO, E.P. **Gestão da qualidade: princípios e métodos**. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1991.

CONTE, Antônio Lázaro; DURSKI, Gislene Regina. **Qualidade. Gestão Empresarial** / Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, Coleção Gestão Empresarial, v.2, p. 51-60, 2002.

DEGEN, R.J. e Mello A.A.A. **O empreendedor – fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo, McGraw-Hill, 1989.

DEMING, W.E. **Qualidade: A revolução da administração**. Rio de Janeiro, Editora Marques - Saraiva, 1990.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência 2009-2010: Rede Nacional de Excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

GOMES, P. A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufaturados aos serviços de informação, **Cadernos BAD**, Lisboa, vol. 2, p. 6-18, 2004.

JURAN, J.M. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1993.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. 1 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

OLIVEIRA, G. T.; MARTINS, R. A. **ISO 9001 como base para a implementação do prêmio nacional da qualidade**. In: SIMPEP, 12, 2005, Bauru, SP. Anais... Bauru: UNESP, 2005.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo**. São Paulo: Atlas, 1995.

PIOVEZAN, L.; CARPINETTI, L. **Estratégia empresarial e de manufatura: considerando sua importância na implantação de melhorias**. In: XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 21a 25 de outubro, 1998, Niterói/Brasil, Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/biblioteca/>>. Acesso: 10 set. 2015.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. **TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade**, Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

*Recebido em: 25/11/2015.*

*Aceito em: 30/11/2015.*

*Publicado em: 05/12/2015.*