

Evolução da Gestão Empresarial Através do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP).

Tatiane da Silva Dias <tsdias@gmail.com>

Flávio Régio Brambilla <flaviobrambilla@terra.com.br>

Mare Rozeli Araujo Frois <mare.frois@souzacruz.com.br>

Tiago Bagatini <tbagatini@hotmail.com>

Rafael de Jesus Machado <rafa_machado@pop.com.br>

Resumo: A busca pela excelência na gestão é um objetivo almejado pelas empresas. O Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) tem como objetivo estimular, articular e promover ações visando tornar competitivos os produtos e serviços das organizações do Estado do Rio Grande do Sul, por meio da melhoria na qualidade e produtividade. O Sistema de avaliação foi adotado com base nos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), criado a partir do modelo Malcolm Baldrige National Quality Award (1987), dos Estados Unidos.

Palavras-Chave: Qualidade; Excelência; Evolução; Sistema de Avaliação.

1. Introdução

Buscar excelência na gestão é objetivo comumente mencionado pelas empresas. Esta meta se complementa junto ao reconhecimento pelo trabalho, esforço e dedicação para que esse objetivo se concretize.

Como forma de atingir este objetivo se faz necessária a implantação de um sistema de gestão da qualidade focado na melhoria contínua e na excelência em produtos e serviços. Segundo Paladini (2010), por estar fisicamente presente em sua geração, o cliente interfere na produção do serviço, sendo um elemento que altera por inteiro o processo de gestão da qualidade.

Esta implantação deve ser de entendimento de toda a empresa. Desde sua alta direção e dos envolvidos na elaboração de relatórios de gestão, onde serão apresentadas as práticas que a empresa executa buscando a sua excelência e melhoria contínua a cada ano de sua gestão, até os processos e pessoal de fábrica.

O Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) tem como um dos seus principais produtos o Sistema de Avaliação. Trata-se de um instrumento para o diagnóstico organizacional, que verifica o estágio de desenvolvimento gerencial das organizações, identificando lacunas e possibilitando a elaboração do Plano de Ação do Sistema Gerencial (PASG) (PGQP, 2010).

2. Qualidade

O processo de Gestão da Qualidade envolve um conjunto de referenciais que direcionam todas as suas ações. Os mais relevantes, referem-se à forma como se entende qualidade. Ou seja, como cada organização adota o conceito qualidade (PALADINI, 2010).

Segundo Juran (1992) qualidade envolve todas as características do produto que atendem as necessidades dos clientes e o satisfazem. O autor divide a gestão da qualidade em três pontos fundamentais: planejamento, controle e melhoria.

Usando a definição de Juran (1992), se observa que o planejamento da qualidade é necessário para inúmeros produtos, e não apenas para os bens e serviços que são vendidos aos clientes. Também se aplica aos produtos internos da firma, como pedidos de compras, relatórios e faturas. O planejamento é necessário também a outros processos internos da empresa, como o recrutamento de funcionários, previsão de vendas e atividades variadas (JURAN, 1992).

Conforme Juran (1992), o controle pode ser definido como a execução dos planos, incluindo o monitoramento das operações e as ações para restauração de *status* se ocorrer variâncias. A melhoria é exigida quando da existência de problemas crônicos, solicitando diagnóstico para que sejam descobertas as causas e provendo soluções aos mesmos.

As organizações para a Gestão da Qualidade Total requerem a estruturação de um departamento de administração da qualidade em tempo integral. É necessário também a definição do nível de envolvimento de cada setor no processo de qualidade e a necessidade de um fluxo de informações exclusivo para a qualidade. Sugere-se que seja criado um sistema de avaliação de desempenho relacionado aos objetivos, e que possa permanentemente monitorar as ações desenvolvidas (JURAN, GRAYNA, 1992).

A definição de qualidade não se limita ao padrão, mas também inclui a sua utilização. Padronização implica na execução do trabalho conforme os parâmetros e requer aprovação dos usuários (CAMPOS, 2004). Qualidade pode ser baseada na experiência do cliente com o produto ou serviço, com a mensuração da sua satisfação, representando um objetivo no movimento do mercado competitivo.

A razão da existência da empresa é a satisfação das necessidades das pessoas. Portanto, ela deve suprir essas necessidades com produtos e serviços esperados pelos clientes e pelo mercado (SELEMER, STADLER, 2008). Os interesses dos acionistas e funcionários também devem ser contemplados.

Qualidade, então, é a totalidade de características de alguém, ou de alguma coisa, que lhe confere a capacidade de atender a necessidades explícitas ou implícitas. (RODRIGUES, LEAL, HARGREAVES, 1999, p.15).

Na perspectiva de Barros (1992), o mecanismo da qualidade somente se completará quando houver perfeita harmonia entre o desempenho do produto ou serviço, associada à satisfação do consumidor. Se uma das partes não estiver nesse nível de consonância, a qualidade estará prejudicada. Além do consumidor, o produtor também responde por certo nível de satisfação como fator elementar à obtenção de qualidade.

O foco na qualidade não é novo. Trata-se de uma filosofia gerencial dos últimos séculos, que influencia na maneira de conduzir os negócios (BERK, BERK, 1997).

2.1 Evolução da Qualidade

Nos anos de 1917 e 1918 a qualidade era percebida unicamente como processo, com vistas na inspeção final do produto ou serviço, onde surge o inspetor de equipamentos e os departamentos de controle de qualidade. Nesta inspeção, o objetivo de descartar os produtos não conformes, garantindo a qualidade do produto a ser entregue ao cliente. O mercado focava apenas em produto (CARVALHO, 2005).

Na década de 1930, o controle de qualidade evoluiu, a partir do desenvolvimento de um sistema de medidas e ferramentas de controle estatístico para os processos e do surgimento de normas técnicas específicas da área. Foi nesta década também que os experimentos da Escola das Relações Humanas passam a questionar a alienação no trabalho e a participação da força de trabalho. Durante as décadas seguintes, a motivação humana exerceu influência nos programas de qualidade no período pós-guerra, especialmente na composição do modelo japonês (CARVALHO, 2005).

A Qualidade firma-se na primeira onda da gestão de processos, tendo seu início entre as décadas de 1950 e 1960. Neste momento iniciam-se os conceitos de administração participativa com a implantação de novos programas de qualidade como a implantação do Sistema 5Ss, dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) e o Controle da Qualidade Total (TQC). O foco era produzir quantidades maiores, com um custo menor (CARVALHO, 2005).

A partir da década de 1980, a gestão da qualidade ganhou força, e se tornou praticamente obrigação das empresas com a divulgação das normas ISO (série 9000), dos sistemas de gestão da qualidade, tanto regionais como nacionais. Neste contexto surge o Gerenciamento da Qualidade Total (TQM) que enfatiza produtos confiáveis e preços atrativos com entrega mais rápida (CARVALHO, 2005).

Nos anos 1990 o redesenho dos processos, a partir da análise das melhores práticas de mercado, buscando visão multifuncional. O conceito de qualidade alinha-se ao conceito de competitividade. Essas mudanças passaram a gerar impacto no negócio, e as empresas buscaram estratégias para se tornar mais competitivas e utilizar novas ferramentas de gestão da estratégia como o Balanced Scorecard (BSC) e 6 Sigma. O foco reside na superação dos esforços e ações da concorrência (CARVALHO, 2005).

2.2 Gestão da Qualidade na Prestação de Serviços

Na área da prestação de serviços, ao contrário da área de produção industrial, não há possibilidade de separar com precisão o processo da produção. No ambiente da prestação de serviços, a Gestão da Qualidade está centrada na interação com o usuário. É nesse processo que a qualidade aparece (PALADINI, 2010). O quadro de Paladini (2010) apresenta algumas diferenças básicas entre a Gestão da qualidade no ambiente industrial e na prestação de serviços.

QUADRO 1 – Diferenças Básicas nos Ambientes Industrial e Prestação de Serviços.

| GESTÃO DA QUALIDADE EM AMBIENTES INDUSTRIAIS | GESTÃO DA QUALIDADE EM AMBIENTES DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS |
|--|--|
| O esforço pela qualidade aparece no produto. | O esforço pela qualidade aparece na interação com o cliente. |
| Interação com cliente via produtos. | Interação direta com os clientes. |
| Elevado suporte. | Baixo suporte. |
| Baixa interação. | Intensa interação. |
| Suporte ao produto (qualidade de produto). | Suporte ao cliente (qualidade de serviço). |
| Cliente atua ao final do processo produtivo. | Cliente presente ao longo do processo produtivo. |
| Produção e consumo em momentos bem distintos. | Produção e consumo simultâneos. |
| <i>Feedback</i> (retorno do usuário sobre o produto adquirido) pode demorar. | <i>Feedback</i> imediato. |
| Expectativas menos sujeitas a mudanças abruptas. | Expectativas dinâmicas. |
| Cliente tende a não influenciar no processo produtivo. | Cliente participa do processo produtivo. |
| Resulta de um conjunto de elementos (como máquinas e pessoas, por exemplo). | Resulta mais do desempenho dos recursos humanos. |
| Condições favoráveis à padronização. | Difícil padronizar. |

| GESTÃO DA QUALIDADE EM AMBIENTES INDUSTRIAIS | GESTÃO DA QUALIDADE EM AMBIENTES DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS |
|--|---|
| Tende a uniformizar-se a médio prazo. | Difícil ter um modelo uniforme de execução. |
| Bens tangíveis podem ser patenteados. | Serviços e métodos não podem ser patenteados. |
| Bens tangíveis podem ser protegidos em relação a seus processos de fabricação e à forma final como são disponibilizados à comercialização. | Serviços e métodos não podem ser protegidos. |

FONTE: Paladini (2010, p.196).

Para o autor, dois elementos requerem atenção: [1] em ambientes de prestação de serviços os conceitos de qualidade são os mesmos utilizados em ambientes industriais (o que muda são as estratégias a serem utilizadas); [2] a entrega ou uso de produtos tangíveis podem estar vinculados a um serviço (PALADINI, 2010).

3. Fundação Nacional da Qualidade

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) é uma entidade privada e sem fins lucrativos que foi criada em outubro de 1991 por representantes de 39 organizações brasileiras dos setores público e privado. Sua principal função era administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e as atividades decorrentes do processo de premiação em todo o território nacional, bem como fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais (FNQ, 2010).

3.1 Fundamentos da Excelência

Os Fundamentos da Excelência conforme descritos pela FNQ (2009) expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e que são encontrados em organizações líderes de Classe Mundial. Os conceitos de cada fundamento, acompanhados de uma explicação de como são colocados em prática nas organizações de alto desempenho estão descritos abaixo pela FNQ (2009):

- a) **Pensamento Sistêmico.** Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
- b) **Aprendizado organizacional.** Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
- c) **Cultura da Inovação.** Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para organização.
- d) **Liderança e constância de propósitos.** Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas. Visa ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes envolvidas.
- e) **Orientação por processos e informações.** Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas. A tomada de decisões e a execução das ações devem ter como base a medição e análise do desempenho, levando em consideração as informações disponíveis, além dos riscos identificados.
- f) **Visão de futuro.** Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando sua perenização.
- g) **Geração de valor.** Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todos os *stakeholders*.

- h) **Valorização das pessoas.** Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem nas esferas profissional e humana, maximizando seu desempenho por meio de comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.
- i) **Conhecimento sobre o cliente e o mercado.** Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor sustentável para o cliente, gerando maior competitividade nos mercados.
- j) **Desenvolvimento de parcerias.** Realização de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma. O objetivo são os benefícios gerados para ambas as partes.
- k) **Responsabilidade Social.** Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona. É voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia organizacional.

3.2 Modelo de Excelência da Gestão

Segundo a FNQ (2009), o conceito Modelo de Excelência de Gestão (MEG) consiste na ferramenta de gestão que permite diagnosticar o estágio de desenvolvimento gerencial, e planejar ações visando à melhoria contínua. O MEG é baseado em 11 fundamentos e 8 critérios, possibilitando a qualquer tipo de organização, de qualquer porte, setor e estágio de gestão, avaliar o seu sistema gerencial e o desempenho em relação às melhores práticas adotadas por organizações de alto desempenho.

A FNQ (2009) diz que as estratégias são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, determinando sua posição competitiva. São desdobradas em todos os níveis da firma, com planos de ação de curto e longo prazo. Recursos são alocados para assegurar sua implementação. A organização avalia permanentemente a implementação das estratégias e monitora os respectivos planos. Objetiva-se que responda rapidamente às mudanças nos ambientes interno e externo. As pessoas que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência. Para atender aos clientes é importante que a força de trabalho esteja satisfeita com o ambiente da empresa.

Com base nos preceitos supracitados se torna possível executar e gerenciar adequadamente os processos, criando valor para os clientes e aperfeiçoando o relacionamento com os fornecedores. A organização planeja e controla os seus custos e investimentos. Os riscos financeiros são quantificados e também devem ser monitorados.

Para efetivar uma etapa de controle, os resultados devem ser mensurados em relação à situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos principais do negócio e processos de apoio, além dos fornecedores. Os efeitos gerados pela implementação sinérgica das práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas para eventuais correções de rumo ou reforços das ações adotadas. Todos os resultados, apresentados sob a forma de informações e conhecimento, retornam a organização, complementando o ciclo com a etapa de ação.

3.3 Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade

O Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) foi lançado em outubro de 1992, tendo como objetivo estimular, articular e promover ações visando tornar competitivos

os produtos e serviços das organizações do estado do Rio Grande do Sul. A crença é que esta meta seja viável por meio da melhoria da qualidade e produtividade das organizações (PGQP, 2010).

Conforme o PGQP (2010), no Estado, a parceria entre o setor público e a iniciativa privada permitiu a divulgação da filosofia e dos princípios da qualidade de forma democrática, dando oportunidade para promoção de uma série de iniciativas voltadas ao aprimoramento dos produtos e serviços das empresas gaúchas. As melhorias que o programa ajudou a promover podem ser visualizadas na maior competitividade e qualificação nos serviços públicos e privados. Com o comprometimento do governo, empresários, trabalhadores e consumidores, os sistemas de gestão são aprimorados.

3.4 Sistema de Avaliação

O Sistema de Avaliação foi estruturado em 1993, e foram adotados como base os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), criado a partir do modelo *Malcolm Baldrige National Quality Award* (1987), dos Estados Unidos. Ao longo de sua história, desde o primeiro ciclo do Sistema de Avaliação, em 1994, foram realizadas mais de 7.500 avaliações e treinados mais de 26.500 avaliadores, demonstrando a consolidação dessa metodologia de avaliação (PGQP, 2010).

Um dos principais produtos do PGQP é o Sistema de Avaliação. É um instrumento de diagnóstico organizacional que verifica o estágio de desenvolvimento gerencial das organizações, identificando lacunas e possibilitando a elaboração do Plano de Ação do Sistema Gerencial (PASG) (PGQP, 2010).

3.4.1 Níveis de maturidade do Sistema de Avaliação

O Sistema de Avaliação do PGQP possui três níveis de maturidade, mantendo a correlação com os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade. Estes níveis seguem descritos abaixo.

Compromisso com a Excelência. As organizações iniciantes adotam o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), como referência para conseguir mapear com clareza o negócio. O primeiro passo é fazer uma avaliação da gestão e traçar um plano de melhoria do desempenho, que significa quase sempre, assegurar a qualidade dos produtos e satisfação dos clientes. Nessa fase os resultados não são tão significativos, mas a organização percebe claramente uma melhoria na sua forma de atuação. O documento que a organização utiliza nesse estágio, e que expressa uma orientação à gestão nesse nível, é denominado Compromisso com a Excelência.

Rumo a Excelência. Quando em estágios intermediários, as organizações estão numa fase de entusiasmo porque começam a obter os primeiros resultados decorrentes da padronização. Os processos estão delineados, e a organização começa a sair de uma postura reativa para outra pró-ativa. Buscam soluções para seus problemas mais agudos. Continuando a aplicação do modelo, as organizações atingem níveis de desempenho em algumas áreas superiores aos seus concorrentes. Nesse estágio, a organização utiliza o documento que expressa uma orientação à gestão nesse nível, intitulado Rumo à Excelência.

Excelência. As organizações em estágios avançados no caminho da excelência têm um sistema de gestão já delineado e implementado. Avaliam e melhoram de forma rotineira seus resultados e suas práticas de gestão. Apresentam resultados acima dos concorrentes em várias áreas, mas têm alguma dificuldade em alcançar os referenciais de excelência (FNQ,

2010). Organizações nesse estágio utilizam uma orientação à gestão que se chama Critérios da Excelência.

3.4.2 Critérios de Avaliação

Conforme descrito pela FNQ (2009) são oito os critérios de avaliação que se caracterizam por não serem prescritivos, ou seja, não sugerem abordagens ou metodologias específicas. Estes oito critérios serão tratados a seguir.

Liderança. Este critério examina a governança da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como o controle dos padrões de trabalho e aprendizado. Aborda ainda a análise do desempenho da organização, enfatizando a comparação com outras organizações, e o atendimento aos requisitos das partes interessadas (*stakeholders*).

Estratégias e Planos. O critério examina o processo de formulação das estratégias, enfatizando a análise do mercado de atuação e do macroambiente. Também examina o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e planos para as áreas da organização e o acompanhamento dos ambientes internos e externos.

Clientes. Neste critério se examina como a organização segmenta o mercado, identifica e trata as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados; divulga seus produtos e marcas; e estreita seu relacionamento com os clientes. Também examina como a organização avalia a satisfação e eventual insatisfação dos clientes.

Sociedade. Examina-se o cumprimento da responsabilidade socioambiental pela organização, destacando ações voltadas para o desenvolvimento sustentável. Também é realizada a averiguação de como a organização promove o desenvolvimento social, incluindo a realização ou apoio a projetos sociais ou voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou mesmo setorial.

Informações e Conhecimento. Trata-se da análise na gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege ativos intangíveis.

Pessoas. Refere-se aos sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, os processos relativos à seleção e contratação, assim como o estímulo ao desempenho das pessoas. Também examina os processos relativos a capacitação e desenvolvimento e como a organização promove a construção do ambiente propício à qualidade de vida das pessoas, interna e externamente ao ambiente de trabalho.

Processos. Verifica-se como a organização identifica, gerencia, analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de relacionamento com os fornecedores e conduz a gestão dos processos econômico-financeiros, visando à sustentabilidade econômica do negócio.

Resultados. O critério examina os resultados relevantes da organização. Abrange os econômico-financeiros e os relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais do negócio e de apoio, assim como os de relacionamento com fornecedores.

3.5 Prêmio Qualidade RS

O prêmio tem como objetivo avaliar o sistema de gestão através de avaliação externa e imparcial. Os critérios utilizados são reconhecidos internacionalmente, proporcionando a avaliação sistêmica da organização. O procedimento é realizado através do relatório de avaliação, que contém os pontos fortes e oportunidades de melhoria, estruturando-se um plano de ação para o aperfeiçoamento do sistema gerencial.

A premiação é provida através de examinadores capacitados em duas modalidades (medalha e troféu). Esta avaliação é feita no ambiente da empresa, por meio da conferência entre os relatórios de gestão, o plano de ação e atividades efetivamente cumpridas (realizado). Basicamente os avaliadores conferem no ambiente da empresa o que é mencionado como real, o que é desenvolvido no local e perceptível (por vezes entrevistando colaboradores). Para avançar na premiação, a firma deve estar sempre um passo a frente de seu estágio anterior. A etapa final é efetuada diretamente mediante intervenção analítica de uma banca de juízes, que recebem dos examinadores todo o material referente ao ambiente da empresa em análise.

4. Considerações Finais

Através de análise na evolução da qualidade, se pode perceber a importância desta nos processos e na gestão das empresas. Conforme Carvalho (2005), a qualidade evolui desde os anos 1917, de forma a melhorar os processos das empresas. Mas no princípio, a gestão da empresa não participa do processo de qualidade, o que começa a mudar no início dos anos 90.

O PGQP traz uma nova filosofia para a gestão das empresas visando a busca pela excelência e a maturidade da gestão. Nesta idealização existem metodologias que permitem uma avaliação sistêmica e estruturada por plano de ação.

O Sistema de Avaliação é a oportunidade que a empresa tem para testar seu grau de maturidade. Isso se dá através dos critérios avaliados e seu atendimento no que foi proposto. Este é um momento que oportuniza na identificação de lacunas, a elaboração do plano de ação, assegurando que a prática será realizada trazendo assim melhorias provenientes de outras melhorias.

A premiação surge como uma oportunidade para celebrar este aprendizado. A empresa tem seus processos de gestão reconhecidos e valorizados por outras empresas, dos mais diversos segmentos. Torna-se referencial de *benchmarking*, além do diferencial perante seus concorrentes. No entanto, ainda há muitos gestores que, por motivos diversos, não visam a qualidade como ganho e visibilidade para a empresa. Por sua vez, as empresas que descobriram os benefícios com a adoção da qualidade na gestão, conseguem manter-se diferenciados de seus concorrentes, e alcançam vantagens competitivas.

Referências

- BERK, Joseph; BERK, Susan. *Administração da Qualidade Total: o aperfeiçoamento contínuo: teoria e prática*. São Paulo: Ibrasa, 1997.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *Qualidade Total: padronização de empresas*. Nova Lima: INDG, 2004.
- CARVALHO, Marly Monteiro de. *Gestão da Qualidade: teoria e casos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. *Crítérios Compromisso com a Excelência e Rumo a Excelência*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009.
- JURAN, J. M. *A Qualidade Desde o Projeto*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- JURAN, J. M.; GRZYNA, Frank M. *Controle da Qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da Qualidade: teoria e prática*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RODRIGUES, Francisco Flávio de A.; LEAL, Maria Leonor de M. S.; HARGREAVES, Lourdes. *Qualidade em Prestação de Serviços*. Rio de Janeiro: SENAC/DN, 1999.

SELEMER, R.; STADLER, Humberto. *Controle de Qualidade: as ferramentas essenciais*. Curitiba: Ibpex, 2008.

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br>>. Acesso em: [05/09/2010].

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/404/default.aspx#topo>>. Acesso em: [20/09/2010].

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/397/default.aspx>>. Acesso em: [13/10/2010].

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/407/default.aspx>>. Acesso em: [13/10/2010].

PGQP. Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/>>. Acesso em: [19/09/2010].

PGQP. Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot_sites/sa2010/>. Acesso em: [20/09/2010].

PGQP. Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot_sites/premio2010/index.php?pagina=oquee&Itemid=323>. Acesso em: [20/09/2010].

PGQP. Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot_sites/premio2010/index.php?pagina=modalidades&Itemid=324>. Acesso em: [20/09/2010].