

CENTRO UNIVERSITÁRIO DOUTOR LEÃO SAMPAIO - UNILEÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONSULTORIA EMPRESARIAL

CRISTIANO CAMARGO RIBEIRO SCHONS

**GESTÃO DA QUALIDADE COMO FERRAMENTA DE SOBREVIVÊNCIA E  
PRODUTIVIDADE PARA AS EMPRESAS**

JUAZEIRO DO NORTE – CE  
2023

CRISTIANO CAMARGO RIBEIRO SCHONS

**GESTÃO DA QUALIDADE COMO FERRAMENTA DE SOBREVIVÊNCIA E  
PRODUTIVIDADE PARA AS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso na modalidade *Artigo Científico*, apresentado à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Consultoria Empresarial, do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio – UNILEÃO, para a obtenção do grau de Pós-Graduado.

**Orientador(a):** Esp. Frank Junio Mendonça

JUAZEIRO DO NORTE – CE  
2023

CRISTIANO CAMARGO RIBEIRO SCHONS

**GESTÃO DA QUALIDADE COMO FERRAMENTA DE SOBREVIVÊNCIA E  
PRODUTIVIDADE PARA AS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso na modalidade *Artigo Científico*, apresentado à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Consultoria Empresarial, do Centro Universitário Doutor Leão Sampaio – UNILEÃO, para a obtenção do grau de Pós-Graduado.

**Orientador (a):** Esp. Frank Junio Mendonça

Data da Aprovação: 22/05/2023

**BANCA EXAMINADORA**

Orientador-Prof. Esp. Frank Junio Mendonça  
Centro Universitário Doutor Leão Sampaio

Membro – Me. Tharsis Cidália Diaz Alencar  
Centro Universitário Doutor Leão Sampaio

Membro – Me. Rejane Cristina Fiorelli de  
Mendonça  
Centro Universitário Doutor Leão Sampaio

JUAZEIRO DO NORTE – CE  
2023

# GESTÃO DA QUALIDADE COMO FERRAMENTA DE SOBREVIVÊNCIA E PRODUTIVIDADE PARA AS EMPRESAS

Cristiano Camargo Ribeiro Schons<sup>1</sup>  
Frank Junio Mendonça<sup>2</sup>

## RESUMO

A qualidade não é um setor ou uma área específica, nem tão pouco, um departamento fechado, ela é um meio de fazer gestão e por consequência é aplicável a qualquer organização, em seus vários processos, com a finalidade de satisfazer o cliente, e por consequência disso manter a viabilidade financeira e melhorar continuamente, mantendo a competitividade e a produtividade com mais eficácia. Este trabalho tem como objetivo, definir o que é qualidade, diferenciando o conceito popular do organizacional e como esse conceito foi se alterando ao longo do tempo até formar a moderna gestão da qualidade. Conhecer os principais gurus da qualidade e suas contribuições teóricas e práticas para o entendimento e aplicação do tema, e por fim, também compreender quais são os princípios que norteiam a gestão da qualidade, dando base e identidade ao processo gerencial. Trata-se de uma abordagem qualitativa, onde o objeto de estudo foi observado em sua totalidade. Muitas empresas não se organizam ou se estruturam de maneira eficiente e adequada, e à medida que se aumenta a gestão e o conhecimento empresarial, cresce também a força das empresas; portanto pretende-se provar que o principal motivo que levam as empresas ao fechamento é a falta de qualidade na gestão.

**Palavras-chave:** Qualidade. Empresa. Cliente. Competitividade.

## ABSTRACT

Quality is not an industry or a specific area or Department closed, it is a way to make management and therefore is applicable to any organization, in its various processes, with the purpose of satisfying the client, and consequently that maintain financial viability and improve continuously, maintaining competitiveness and productivity more effectively. This work aims to define what quality is, differentiating the popular organizational concept and how this concept was changing over time to form the modern quality management. Know the main quality gurus and their theoretical and practical contributions to the understanding and application of the theme, and, finally, to understand what are the principles that guide the management of quality, giving base and identity to the managerial process. This is a qualitative approach, where the object of study was observed in its entirety. Many companies are not organised or structured efficiently and appropriately, and as it increases the management and entrepreneurial knowledge grows also the strength of the companies; Therefore we intend to prove that the main reason that lead companies to closing is the lack of quality in management.

**Keywords:** Quality. Company. Client. Competitiveness.

---

<sup>1</sup> Graduado no curso de Administração de Empresas Pela Universidade Vale do Acaraú – UVA. Graduando no Curso de Pós-Graduação em Consultoria Empresarial Pelo Centro Universitário Doutor Leão Sampaio – UNILEÃO. E-mail: [cristiano.vendas.sul@gmail.com](mailto:cristiano.vendas.sul@gmail.com)

<sup>2</sup> Professor.Orientador. Mestrando em Gestão Inovação e Consumo, Administração, Negócios e Marketing pela Universidade Federal de Pernambuco. Bacharel em Administração de Empresas Pelo Centro Universitário Doutor Leão Sampaio – UNILEÃO. E-mail: [frank@leaosampaio.edu.br](mailto:frank@leaosampaio.edu.br)

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 RESUMO DOS PENSAMENTOS DOS ESPECIALISTAS DA QUALIDADE .....	08
FIGURA 02 DEFINIÇÕES DA IDEIA DA QUALIDADE .....	09
FIGURA 03 DUAS CATEGORIAS DE CUSTOS DA QUALIDADE .....	11
FIGURA 04 DUAS CATEGORIAS DE CUSTOS DA NÃO-QUALIDADE .....	13
FIGURA 05 DIMENSÕES DA QUALIDADE DE PRODUTOS .....	05
FIGURA 06 DIMENSÕES DA QUALIDADE DE SERVIÇOS .....	21
FIGURA 07 VISÕES DOS ESPECIALISTAS SOBRE QUALIDADE DE SERVIÇOS ....	21
FIGURA 08 MODELO PARA GESTÃO DE QUALIDADE EM SERVIÇOS .....	25

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>06</b>
<b>2 DEFININDO O CONCEITO DE QUALIDADE .....</b>	<b>08</b>
2.1 Como definir qualidade?.....	08
2.2 Custos da qualidade .....	11
2.3 Eras da história da qualidade.....	14
<b>3 DESENVOLVENDO O VALOR DA QUALIDADE TOTAL DENTRO DA EMPRESA .....</b>	<b>19</b>
3.1 Qualidade no atendimento ao cliente: quem é o cliente?.....	19
3.2 Pontos essenciais para a qualidade 5S .....	20
3.3 Programa D'olho na Qualidade 5S .....	25
3.4 Cinco fases da qualidade 5S .....	26
3.5 Técnicas da gestão da qualidade total.....	30
<b>4 INOVAÇÃO EMPRESARIAL: DO TRABALHO EM EQUIPE E DA CULTURA ORGANIZACIONAL CRIA-SE A REALIDADE DA EMPRESA .....</b>	<b>32</b>
4.1 Missão da empresa.....	32
4.2 Definindo a identidade e o sucesso de uma empresa.....	32
4.3 A cultura das organizações.....	33
4.4 Normas e valores antigos numa organização .....	35
4.5 Novas normas e valores numa organização .....	36
4.6 Trabalho em equipe .....	37
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>40</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações para se manterem competitivas num mercado cada vez mais globalizado estão no seu dia a dia falando de qualidade e esta é a porta de entrada para o mercado que esta cada vez esta mais exigente, os clientes querem comprar o melhor produto por um custo cada vez menor, então a palavra qualidade passou a fazer parte do dia a dia das pessoas na organização e em muitos aspectos das vidas das pessoas e dos colaboradores. Muitas empresas, no campo da ação, ocuparam-se desse tema com a implantação de departamentos de qualidade para seus produtos e serviços. Na administração a qualidade nasceu como consequência da necessidade de buscar a conformidade dos padrões especificados para os produtos bélicos.

Lidar com organizações e empresas não é uma tarefa fácil, nem imediata. A administração está se configurando como uma atividade complexa, situacional e repleta de desafios, incertezas e dependências com tudo o que ocorre no contexto ambiental que envolve as organizações e empresas. No mundo moderno, a qualidade no âmbito das empresas, das organizações ou das próprias nações, tornou-se um desafio fundamental para o aumento da riqueza e da competitividade.

Entende-se por qualidade, todas as propriedades, características ou aspectos de um produto ou serviço, relacionados à sua capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas dos que o utilizam, ou seja, dos clientes. (LANCOME, 2004, p. 262).

Como introdução ao assunto, no capítulo 1, apresenta-se a gestão da qualidade como ferramenta de sobrevivência e produtividade para as empresas; os conceitos gerais associados à ideia de qualidade. Um breve relato das principais contribuições dos autores que participaram do movimento da qualidade, suas ideias e contribuições; custos da qualidade; a evolução das eras da história da qualidade, que levou a uma transformação do controle da qualidade que era feito de forma tradicional (inspeção e correção) para a moderna gestão da qualidade total.

No capítulo 2, desenvolve-se o valor da qualidade total dentro da empresa, com foco no atendimento de qualidade ao cliente. A compreensão das necessidades dos clientes internos e a avaliação da satisfação deles com os serviços recebidos asseguram que cada parte da cadeia, trabalhando junto com as outras partes, esteja proporcionando o melhor para o cliente externo. A Gestão da qualidade total foca no trabalho em equipe, aumentando a satisfação do cliente e

rebaixando os custos. Cada melhoria da qualidade é um passo em direção à perfeição e ao alcance de uma meta de zero defeito.

No capítulo 3 e último capítulo busca-se, apresentar a inovação empresarial do trabalho em equipe e da cultura organizacional cria-se a realidade da empresa. Uma empresa é constituída pelas suas instalações, pelos funcionários, pelos produtos, pelo mercado, do mesmo modo é o sucesso de uma empresa bem-sucedida são os funcionários, os produtos, as instalações, o mercado.

Foi utilizado como metodologia, para elaboração desta pesquisa bibliográfica: artigos, citações, como também informações de expressivos profissionais da área de qualidade, tais como: (DEMING, 1990); (FEIGENBAUM, 1994); (ISHIKAWA, 2001); (MAXIMIANO, 2010); (CHIAVENATO, 2001); livros, revistas sobre o tema proposto, que marca o conteúdo desta obra. Tudo o que aqui se apresenta tem por finalidade aumentar o uso do nosso potencial e ajudar a adquirir mais conhecimentos sobre a importância de se chegar à excelência da qualidade dentro das organizações e na vida pessoal e profissional.

O objetivo deste trabalho é proporcionar aos gestores, maiores oportunidades de aprimoramento profissional. Certamente conduzirão e causará reflexos positivos sobre a qualidade para que todos possam desenvolver e ampliar suas atividades empresariais, colocando em ação os princípios e ferramentas práticas que levam as pessoas e empresas a terem mais sucesso.

## 2 DEFININDO O CONCEITO DE QUALIDADE

### 2.1 Como definir qualidade?

A palavra qualidade tem uma história muito antiga, já nos tempos primórdios o ser humano buscava compreender de modo racionalmente justificado a natureza das coisas, a sua busca por compreensão o levou a procura de argumentos que sustentassem suas teses a partir de uma estrutura argumentativa, deste modo tudo o que o homem fazia ou produzia, mesmo de modo inconsciente era voltado para uma reflexão do ocorrido e desta forma procurava melhorar constantemente, desta maneira nascia o que hoje entendemos como qualidade.

Dos filósofos gregos aos chineses, dos renascentistas aos engenheiros e fabricantes da Revolução Industrial. (MAXIMIANO, 2010, p. 10).

No século XX os engenheiros das indústrias precisavam buscar a uniformidade e a padronização das peças, mas como o volume de produção aumentava a cada dia tornava-se impossível inspeção unitária nasceu o controle estatístico da qualidade. Partindo desse pressuposto a administração da qualidade passou por diversos estágios, até chegar à administração da qualidade total da atualidade.

Apresenta-se no quadro a seguir um resumo dos principais participantes do movimento da qualidade, suas ideias e contribuições.

FIGURA 01 - RESUMO DOS PENSAMENTOS DOS ESPECIALISTAS DA QUALIDADE

Autor	Principais ideias e contribuições
Shewhart	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle estatístico da qualidade</li> <li>• Controle estatístico do processo</li> <li>• Propôs o ciclo PDCA</li> </ul>
Deming	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle Estatístico dos Processos (CEP)</li> <li>• 14 pontos para a gestão</li> <li>• Qualidade desde os fornecedores ao cliente final</li> <li>• Sistema de Conhecimento Profundo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Avaliação do sistema</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conhecimento de variâncias</li> <li>○ Teoria do conhecimento</li> <li>○ Psicologia</li> </ul>
Juran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trilogia da Qualidade (Planeamento, Controle, Melhoria).</li> <li>• Abordagem dos custos da qualidade (prevenção, avaliação, falhas).</li> <li>• Dez passos para a melhoria da qualidade</li> </ul>
Feigenbaum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propôs o conceito de Controlo da Qualidade Total (TQC)</li> <li>• Propõe a criação do sistema da qualidade onde a alta gerência é a responsável</li> <li>• Ênfase à comunicação interdepartamental</li> </ul>
Crosby	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase no fazer bem da primeira vez</li> <li>• Filosofia “zero defeitos”</li> </ul>
Ishikawa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle da qualidade por toda a empresa</li> <li>• Responsável pelo Círculo de Controlo da Qualidade (CCQ)</li> <li>• Difundiu as técnicas e ferramentas de análise e solução de problemas e gestão da rotina</li> <li>• Desenvolvimento do diagrama causa e efeito</li> </ul>
Garvin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Léxico da qualidade</li> </ul>

Fonte: Maximiano (2010, p. 156).

Há muitas definições para a ideia da qualidade. As mais importantes resumem-se no quadro abaixo:

Segundo Maximiano (2010, p. 157), diz que:

FIGURA 02 - DEFINIÇÕES DA IDEIA DA QUALIDADE

EXCELÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O melhor que se pode fazer. O padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação.</li> </ul>
VALOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade como luxo. Maior número de atributos. Utilização de materiais ou serviços raros, que custam mais caro.</li> <li>• Valor é relativo e dependem da percepção do cliente, seu poder aquisitivo e sua disposição para</li> </ul>

	gastar.
ESPECIFICAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade planejada. Projeto do produto ou serviço. Definição de como o produto ou serviço deve ser.</li> </ul>
CONFORMIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grau de identidade entre o produto ou serviço e suas especificações.</li> </ul>
REGULARIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniformidade. Produtos ou serviços idênticos.</li> </ul>
ADEQUAÇÃO AO USO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade de projeto e ausência de deficiências.</li> </ul>

Fonte: Maximiano (2010, p. 157).

A distinção de alguma coisa em relação a seu semelhante pela sua superioridade é caracterizada como excelência dependendo do contexto. Já para os filósofos gregos, a excelência era absoluta: era o ideal mais elevado. Qualidade significava a aplicação dos melhores talentos e esforços para produzir os resultados mais elevados.

Em meados do século XVIII a indústria começou a produzir bens em massa e mais baratos. Começou-se a associar qualidade ao sinônimo de luxo e de alto desempenho contratando com a ideia de produto barato, quem tinha um poder aquisitivo maior poderia comprar produtos de qualidade que para muitos virou sinônimo de luxo. Por exemplo, um automóvel com painel de madeira e bancos de couro feitos à mão.

Feigenbaum em 1951 argumentou que a noção de valor era relativa e tinha que ser considerada em qualquer definição de qualidade: Qualidade não tem o sentido popular de “melhor”. Qualidade significa melhor para determinadas condições do cliente. Estas condições são: a utilização e o preço de venda do produto. A qualidade não pode ser vista independentemente do custo. (MAXIMIANO, 2010, p. 158).

Na definição da qualidade para os produtos devem ser considerados os custos, qualidade não é tudo o que achamos que é melhor independente do custo. Quanto maior a qualidade maior o custo, e isto precisam ser analisados até que ponto é viável, maior qualidade significa maior custo, que por sua vez torna os produtos mais caros, e o preço final também, tornando um fator decisivo para a compra podendo definir a sustentação do produto no mercado ou a longevidade de uma organização.

Por isso da argumentação de Feigenbaum de que a noção de valor é relativa, porque ter um determinado produto com uma alta qualidade que dura x anos se a necessidade do cliente é ter um produto que dure no máximo meses, as especificações dos produtos é um dos papéis dos engenheiros e qualidade sendo um conjunto de características que definem um produto ou

serviço. Estas características devem ser transformadas em parâmetros e especificações nos produtos ou serviços que vão ajudar a compor o custo e este valor deve estar dentro do que o cliente está disposto a pagar a um preço justo.

A contrapartida da qualidade planejada é a qualidade que o cliente recebe. É a qualidade real, que pode estar próxima ou distante da qualidade planejada. Quanto mais próximo à qualidade planejada e a qualidade real, mais alta a qualidade do produto ou serviço. (MAXIMIANO, 2010, P. 158).

O cliente espera receber o produto dentro da qualidade esperada, esta que por sua vez foi planejada na organização, quanto mais próxima à qualidade real do produto for da planejada, maior vai ser o grau de satisfação do cliente e a sua aceitação do produto.

Um produto ou serviço de qualidade é aquele que está dentro das especificações planejadas. Não conformidade significa falta de qualidade. (MAXIMIANO, 2010, p. 159).

Podemos dizer também que a qualidade é quando reduzimos significativamente a variação nos processos de trabalho com base no que foi planejado, seja na produção de produtos ou na entrega de um serviço, analisando neste sentido a qualidade não deixa de ser sinônimo de regularidade e confiabilidade.

## 2.2 Custos da qualidade

Existe um investimento necessário para a produção de produtos com qualidade, este investimento é muito menor do que produzir sem a área da qualidade, devido as não conformidades geradas nos processos produtivos, chamamos estes investimentos de custos da qualidade e se dividem em duas categorias, custos de prevenção e custos de avaliação, como veremos a seguir.

FIGURA 03 - DUAS CATEGORIAS DE CUSTOS DA QUALIDADE

<b>CUSTOS DE PREVENÇÃO</b>	<b>Custos de evitar a ocorrência de erros e defeitos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento do processo de controle da</li> </ul>
----------------------------	--

	<p>qualidade;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento para a qualidade;</li> <li>• Desenvolvimento de fornecedores;</li> <li>• Desenvolvimento de produtos com qualidade;</li> <li>• Desenvolvimento do sistema de produção;</li> <li>• Manutenção preventiva;</li> <li>• Implantação e manutenção de outros componentes do sistema da qualidade.</li> </ul>
<b>CUSTOS DE AVALIAÇÃO</b>	<p><b>Custos de aferição da qualidade dos sistemas de produção de bens e serviços</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensuração e teste de matérias-primas e insumos da produção;</li> <li>• Aquisição de equipamentos especiais para avaliação de produtos;</li> <li>• Realização de atividades de controle estatístico de processo;</li> <li>• Inspeção</li> <li>• Elaboração de relatórios.</li> </ul>

Fonte: Maximiano (2010, p. 160).

Um produto que o cliente recebe e que não está adequado ao uso traz prejuízos ao cliente e para a organização gerando custos de não qualidade. Estes custos se dividem em duas categorias: custos internos relacionados ao produto ainda dentro da organização e os custos externos que se relacionam as falhas ocorridos depois que o produto ou serviço chegou ao cliente.

Aumentar a adequação ao uso significa reduzir ou eliminar esses custos, o que implica maior eficiência dos recursos produtivos. É por isso que mais qualidade custa menos. (MAXIMIANO, 2010, p.160).

FIGURA 04 - DUAS CATEGORIAS DE CUSTOS DA NÃO QUALIDADE

<p><b>CUSTOS INTERNOS DOS DEFEITOS</b></p>	<p><b>Custos dos defeitos que são identificados antes de os produtos e serviços serem expedidos para o cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matérias-primas e produtos refugados;</li> <li>• Produtos que precisam ser retrabalhados</li> <li>• Modificações nos processos produtivos;</li> <li>• Perda de receita;</li> <li>• Tempo de espera dos equipamentos parados para correções;</li> <li>• Pressa e tensão para entrega dos produtos corrigidos ou consertados.</li> </ul>
<p><b>CUSTOS EXTERNOS DOS DEFEITOS</b></p>	<p><b>Custos dos defeitos que ocorrem depois que o produto ou serviço chega ao cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumprimento das garantias oferecidas ao cliente;</li> <li>• Perda de encomendas;</li> <li>• Processamento de devoluções;</li> <li>• Custos de processos nos organismos de defesa do consumidor;</li> <li>• Comprometimento da imagem;</li> <li>• Perda de clientes e de mercado.</li> </ul>

Fonte: Maximiano (2010, p.160).

O enfoque da qualidade total é definido a partir das necessidades, parâmetros e especificações exigidas pelo cliente tendo como principal função fazer estes desdobramentos dentro da organização conhecido como QFD (*Quality Function Deployment.*) desdobramento da função qualidade, evitando o custo da não conformidade quando é ouvida a voz do cliente.

O cliente não deve ficar somente satisfeito, mas encantado, surpreso por suas necessidades não terem sido apenas supridas, e sim mais do que atendidas. (ASSOCIATES, 2008, p. 07).

Qualidade não é apenas um produto ou serviço a encaixar-se nas especificações estabelecidas pelos clientes, é produzir e fornecer produtos ou serviços que atendam completamente às necessidades dos clientes: respeitar prazos de entrega de mercadorias, resolverem rapidamente eventuais problemas com clientes e buscar novas formas de satisfazê-lo sempre com o menor custo possível.

A qualidade total de um serviço mede-se pela satisfação total do cliente e não pelo luxo do serviço. Portanto a qualidade no atendimento implica satisfazer todas as pessoas que se relacionarem com a empresa, principalmente seus empregados. Para isso devem estar motivados e conscientizados da importância da busca à qualidade total no atendimento.

Se você demonstrar que se importa com seus colaboradores, conseqüentemente esses se importarão com os clientes. Todos saem ganhando. (MITCHELL, 2007, p. 89).

A nossa sociedade evoluiu ao longo dos anos impulsionados pela competitividade das organizações que está em constante evolução.

Clientes satisfeitos determinam a sobrevivência de um produto ou da própria empresa e está satisfação está em entregar um produto com uma qualidade que o cliente tenha a sensação de que o produto vale mais do que pagou. Este conceito pode ser falado, mas nem sempre é fácil de ser aplicado nas organizações, isso analisando ao longo das eras produtivas e permanecendo esta ótica atualmente.

### 2.3 Eras da história da qualidade

Observa-se que durante a evolução do controle da qualidade da forma tradicional até a moderna administração da qualidade total três períodos ou eras principais, que são: a era da inspeção onde a qualidade tinha o papel de inspecionar por observação direta do produto no final do processo, também o fornecedor visitava a fábrica para fazer este tipo de inspeção, este tipo de inspeção era de forma aleatória uma a uma; também era aplicada aos serviços prestados, já na era do controle estatístico a avaliação da qualidade era baseada em amostragens de produtos ou serviços conforme os parâmetros pré-definidos entre fornecedor e

cliente, onde se aplicava o uso de tabelas de amostragens que se definia se aprovava ou reprovava um determinado lote de produto ou serviço baseado nestes resultados coletados se definia o grau de criticidade a ser usada nesta avaliação de qualidade do produto ou serviço e a era da qualidade total iniciou no Japão por volta de da década de 50, baseada nas ideias de Feingenbaum que ao longo do tempo definiu-se nas seguintes dimensões: qualidade percebida, desempenho, acessórios, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento e estética, nesta era iniciou-se bastante ênfase na visão do que o consumidor valorizava e estava disposto a pagar buscando ter o serviço ou produto com a qualidade garantida do fornecedor ao cliente.

Com o advento da Revolução Industrial houve uma transição para novos processos de manufatura e através da observação se separava os produtos defeituosos por meio da observação direta. Nos primórdios da indústria moderna os artesões faziam as inspeções de qualidade dos produtos que fabricavam segundo suas próprias perspectivas e que impressionaria os clientes. A inspeção de produtos faz parte do nosso cotidiano e é feita quando vamos comprar um produto no supermercado, numa mercearia ou em uma loja, quando pegamos este produto e inspecionamos conforme as nossas expectativas e interesse atendendo as nossas necessidades.

Com o surgimento de grandes empresas no início do século 20, a gestão da qualidade passou de responsabilidade dos supervisores de produção para inspetores de qualidade dedicados. Esses inspetores de qualidade operavam de forma independente, separados dos supervisores de produção e eram encarregados de garantir a qualidade do produto. Ao longo do tempo, departamentos de qualidade separados foram estabelecidos, separando efetivamente a função qualidade da área de produção e garantindo autonomia em suas ações.

Paralelamente, dois colegas de Shewhar, Dodge e Romig, desenvolveram técnicas de amostragem. O que esses três homens fizeram constituiu o núcleo da maioria das técnicas estatísticas de controle da qualidade que são usadas até hoje em dia. (MAXIMIANO, 2010, p. 165).

FIGURA 05 - DIMENSÕES DA QUALIDADE DE PRODUTOS

<b>Dimensão</b>	<b>Conceituação</b>
Desempenho	Características operacionais de um produto
Características	Características adicionais de um produto. Aquilo que suplementa o funcionamento básico de um produto

Confiabilidade	Probabilidade de mau funcionamento de um produto
Durabilidade	Vida útil proporcionada por um produto antes de se deteriorar fisicamente
Conformidade	Grau de igualdade entre o produto fabricado e o produto projetado
Atendimento	Rapidez, cortesia e eficiência na execução de um reparo.
Estética	O que pode ser percebido pelos cinco sentidos
Qualidade percebida	Aspectos subjetivos considerados pelo usuário

**Dimensões da qualidade de produto (bens), propostas por GARVIN (1992).**

Com a evolução da indústria de artesanal para a produção em serie as pessoas passaram a produzir grandes volumes tornando os produtos mais baratos e com a produção massificada tornando-se impossível inspecionar os milhares de produtos que saiam das linhas de produção. Devido a esses milhares de produtos a serem inspecionados surgiu o controle estatístico da qualidade que se baseia em planos de amostragens e procedimentos para inspeção por atributo refletindo o resultado ao lote onde a amostra foi extraída.

Um das principais contribuições de Shewhart foi o controle estatístico de qualidade e de processo, mas a adoção das empresas americanas foi lenta, e em 1937 apenas 12 empresas americanas utilizavam esta técnica. Porém, na Segunda Guerra Mundial modificou radicalmente este quadro porque os países aliados dos americanos possuíam diferenças de costume, religião, língua, veículos, unidades de medidas, não sendo possível compartilhar munições devido a essas incompatibilidades foram criadas as primeiras normas militares desta forma as forças armadas americanas influenciaram de duas maneiras. Primeiro quando adotaram procedimentos científicos de inspeção por amostragem publicando tabelas de amostragem no começo dos anos 40 obrigando a utilização por seus fornecedores e em segundo lugar quando os militares instituíram um amplo programa de treinamento destinado ao pessoal da indústria bélica e aos compradores das forças armadas.

Naturalmente depois da guerra as técnicas de controle de qualidade adotadas de foram disseminadas evoluindo para administração da qualidade.

Com o passar do tempo às indústrias tornavam-se mais sofisticadas, com volumes de produção cada vez mais expressivos e a responsabilidade da qualidade era de todos e ao mesmo tempo não era de ninguém. No processo produtivo as pessoas pensão em produzir, sabemos também que o papel deles também eram produzir com qualidade e como a demanda

de serviço só aumentava, eram necessárias criar um departamento para pensar em qualidade de processo de serviço desconectada do braço produtivo, e para isso criou-se um programa composto de quatro etapas:

- ✓ Estabelecer padrões: definir os padrões de custo e desempenho do produto.
- ✓ Avaliar o desempenho: comparar o desempenho dos produtos com os padrões.
- ✓ Agir quando necessário: tomar providências corretivas quando os padrões fossem violados.
- ✓ Planejar aprimoramentos: realizar esforços para aprimorar os padrões de custo e desempenho.

O departamento da qualidade deveria ter outras atribuições típicas de assessoria, tais como incentivar o treinamento para o controle de qualidade e a pesquisa, e realizar as atividades propriamente ditas de controle da qualidade. Seu papel, porém, seria principalmente de coordenação, para que a qualidade tivesse um foco, já que todos os outros departamentos de linha ou de assessoria teriam sua parcela de responsabilidade pela manutenção e aprimoramento da qualidade. (MAXIMIANO, 2010, p. 165).

Com o fim da guerra, as pessoas começaram a gastar suas economias em bens de consumo, a sociedade tornava-se cada vez mais consumista e para a indústria da época foi uma oportunidade de lucrar mais e para isso aumentou de forma desenfreada a produção de seus produtos. Para a indústria da época importava mais com a quantidade produzida para atender a crescente demanda do que a qualidade de como produzia ficando mais evidente a necessidade para contrapor o foco produtivo da fábrica um departamento para fazer a gestão do controle de qualidade. Nesta época muitas indústrias achavam que era mais barato produzir um alto volume de produtos e classificá-lo no final do processo, daí vem termo que já ouvimos muito, “produtos primeira linha ou produtos de segunda linha”, os produtos de primeira linha eram os produtos considerados bons no final do processo e os produtos de segunda linha eram os produtos que tinham algum defeito, mas poderiam ser vendidos a um preço inferior. Isto tudo porque as empresas achavam que custava mais caro produzir com qualidade do que segregar os produtos não conforme no final de seus processos através da atividade da qualidade que se chamava inspeção.

Com a ênfase na inspeção resultava na não correção das causas raízes que ocasionavam as falhas gerando uma perda de melhoria no processo e redução dos custos, tornando elevadas as despesas com revisão, retrabalho e descontos para vender um produto de segunda linha.

Naquele momento a procura pelos produtos de consumo era maior que a oferta, por isso a ênfase das empresas era na quantidade produzida e não na qualidade, vindo a ser um problema algumas décadas mais tarde devido à concorrência maior e as exigências de qualidade por parte dos consumidores.

A qualidade quem estabelece é o cliente e não os engenheiros, nem o pessoal de marketing ou a alta administração. A qualidade de um produto ou serviço pode ser definida como o conjunto total das características de marketing, engenharia, fabricação e manutenção do produto ou serviço que satisfazem as expectativas do cliente. (MAXIMIANO, 2010, p.168).

A qualidade não é apenas a entrega do produto segundo as especificações, que era a aceção tradicional cujo papel concentrava na inspeção destas especificações. A Qualidade tinha que partir do princípio de atender as expectativas do cliente, tanto no produto como no serviço. Com esta nova visão a qualidade passou a disseminar o princípio de que desde o cargo mais baixo da organização até a alta direção estão ali para fazer produtos conforme o que o cliente espera, a qualidade passa a envolver todos os aspectos da empresa desde atividade do zelador, da recepção e da telefonista, o cliente passa a ser a razão de existirmos.

A estrutura operativa de trabalho, em relação à qual toda a empresa está de acordo, documentada em procedimentos técnicos e administrativos, efetivos e integrada, que orienta as ações das pessoas, máquinas e informações, da maneira melhor e mais prática para assegurar a satisfação do cliente com a qualidade e o custo econômico da qualidade. (MAXIMIANO, 2010, p. 169).

A responsabilidade da qualidade é da alta direção da empresa todos os demais são os envolvidos e coordenados com as ações do sistema da qualidade. O Cliente esta cada vez mais exigente, a concorrência cada vez mais acirrada as mudanças são constantes e o papel do ser humano fazendo a diferença na empresa contribuindo para o comprometimento de qualidade da empresa para com a sociedade.

### **3 DESENVOLVENDO O VALOR DA QUALIDADE TOTAL DENTRO DA EMPRESA**

#### 3.1 Qualidade no atendimento ao cliente: quem é o cliente?

- O cliente é a pessoa mais importante em qualquer negócio;
- O cliente não depende de nós. Nós é que dependemos dele;
- O cliente não interrompe o nosso trabalho. Ele é o propósito do nosso trabalho;
- O cliente nos faz um favor quando entra. Nós não estamos lhe fazendo nenhum favor esperando por ele;
- O cliente é uma parte essencial do nosso negócio, não uma parte descartável;
- O cliente não significa só dinheiro no caixa. É ele quem paga nosso salário.

Na qualidade total o cliente é o principal foco, é uma das razões da empresa existir. Sem o cliente não sobrevivemos. Nunca nos esqueçamos disso!

“Para nós, o cliente é o centro do universo. Tudo gira ao seu redor.” Mitchell (2007 p.24). Profissionalmente existem dois tipos de clientes: os internos e os externos. Ambos são importantes.

Há um vínculo muito estreito e consistente entre a maneira como os clientes internos são tratados e como os clientes externos percebem a qualidade do atendimento prestado pela empresa. Invariavelmente, o compromisso de servir os clientes internos se revela aos clientes externos e que é quase impossível prestar um bom atendimento a estes últimos se a organização não estiver atendendo muito bem seus próprios colaboradores. (ASSOCIATES, 2008, p. 43).

**Cliente Interno:** Em uma empresa existem as divisões do trabalho em departamentos ou setores, cada um destes tem uma atividade que depende de entregas um do outro, integrando toda a organização. Quase sempre o intuito é o de agregar valor a algo que está a caminho do cliente externo.

O conceito de cliente interno significa que todos em um empreendimento têm um cliente para o seu trabalho. A compreensão das necessidades dos clientes internos e a avaliação da satisfação deles com os serviços recebidos asseguram que cada parte da cadeia, trabalhando junto com as outras partes, esteja proporcionando o melhor para o cliente externo.

Cliente Externo: Considera-se cliente externo toda pessoa que entra em contato com a empresa para solicitar um serviço ou simplesmente pedir uma informação. Isso significa que o comportamento de qualquer funcionário para com as pessoas que entrem em contato com a empresa deve ser o de tratá-las como clientes.

Quando o cliente é o principal objetivo, a evolução natural é a personalização da relação vendedor-comprador. Isso significa que toda a empresa escuta e aprende sobre seus clientes, procurando oferecer o que eles querem e não o que ela quer vender. Conhecendo profundamente as preferências dos clientes, podemos até prever o que eles desejam. (MITCHELL, 2007, p. 25).

Todos nós somos clientes em várias situações do dia a dia, só precisamos entender como gostamos de ser tratado e procuramos tratar os outros da mesma forma, mesmo quem não trabalha servindo ao público diretamente serve ao seu colega ou a seu chefe ou a seu par.

Tendo a percepção que exercemos diversos papéis durante o dia e em diferentes momentos precisamos pensar, refletir sobre os nossos comportamentos e atitudes valorizando as idéias dos outros tanto como clientes como atendentes.

Clientes podem demitir todos de uma empresa, do alto executivo para baixo, simplesmente gastando seu dinheiro em outro lugar. (ALMEIDA, 2001, p. 22).

Atender, antes de tudo, é relacionar-se com outras pessoas para satisfazer uma necessidade. Mas o produto que o cliente leva é uma parte do serviço que visualizamos naquele momento, mas existem muitos outros valores que o cliente percebe em nem sempre fala, mas observa e internaliza, mas que podem afetar diretamente em ele retornar para uma nova compra ou não.

A qualidade do serviço prestado é de fundamental importância porque além do produto que o cliente adquiriu, ele leva também a percepção do atendimento, e ele vai falar para outras pessoas como foi qualidade deste atendimento influenciando diretamente nos resultados da organização e na avaliação dos altos executivos desta organização.

### 3.2 Pontos Essenciais para a Qualidade no serviço ao Cliente.

Os desafios são cada vez maiores. Dia após dia as metas a serem alcançadas aumentam; pessoas trabalham sob pressão e uma única palavra passa a representar o objetivo comum de todas as empresas: Resultado.

Por outro lado, o resultado só ocorre se as vendas acontecem e é por aí que o mundo se movimenta. (GARRITANO; PANÇARDES, 2008, p. 27).

FIGURA 06 - DIMENSÕES DA QUALIDADE DE SERVIÇOS

Dimensão	Conceituação
Aspectos Tangíveis	Aparência física de instalações, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação.
Confiabilidade	Capacidade de prestar o serviço prometido de forma confiável e precisa.
Responsividade	Disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço.
Competência	Habilidades específicas para desempenhar um serviço.
Cortesia	Fineza, respeito, consideração e amabilidade no contato pessoal.
Credibilidade	Confiança, credibilidade, honestidade e integridade transmitidos pelo prestador do serviço.
Segurança	Ausência de risco, perigo ou dúvida.
Acesso	Proximidade e facilidade de contato
Comunicação	Manter o cliente informado de forma compreensível, e escutá-lo.
Conhecimento do cliente	Esforço para saber e atender suas necessidades.

As dimensões da qualidade de serviços Fonte: PARASURAMAN (1985)

FIGURA 07 - VISÃO DOS ESPECIALISTAS SOBRE QUALIDADE DE SERVIÇOS

	JURAN	DEMING	FEIGENBA UM	CROSBY	ISHIKAWA
<b>Conceito de serviço</b>	Atividades de não manufatura que não se caracterizam como indústrias (mineração, agricultura	Atividades como hotéis, restaurantes, bancos, serviços médicos, financeiros, públicos, educacionais.	Relaciona atividades como saúde, educação, correios, alimentação etc.	Atividades tradicionalmente tidas como serviços: saúde, financeiros, transportes, lazer.	Toda transação comercial que envolva prioritariamente o mercado, transporte, governo, vendas, saúde, energia,

	etc.).				
<b>Qualidade de serviço</b>	Características como: psicológicas, contratuais, baseadas no tempo, éticas e tecnológicas.	Características de Qualidade tão fáceis de mensurar quanto um produto manufaturado. Taxas de não conformidade e só que apresentam reação mais rápida.	Satisfação das necessidades do cliente, enfatizando, sobretudo a confiabilidade e garantia dos serviços fornecidos.	Definido de maneira análoga a bens: conformidade com os requisitos.	Oferecimento de benefícios aos consumidores, transportando o relacionamento com o público em verdadeiro desafio.
<b>Sistema de Qualidade</b>	Ênfase no planejamento da qualidade desde o projeto do serviço, identificação de características mensuráveis, implantação de controle decorrente	Forte ênfase no controle durante o processo, através do estabelecimento de característica do serviço e seu acompanhamento via resultados estatísticos.	Princípios, abordagem e tecnologias do sistema de qualidade total de manufatura, através do estabelecimento dos padrões e procedimentos escritos. Um sistema de informações	Ênfase em procedimentos para prevenção de defeitos e correção de desvios. Acompanhamento do cálculo de custos de falta de qualidade	Aplicação dos procedimentos gerais de TQC com forte envolvimento de dados na empresa e uma grande ênfase na educação e treinamento. Uma abordagem de mudança comportamental por parte do pessoal da área comercial nas

	do processo, e aperfeiçoamento contínuo. Utilização de auditores da Qualidade.		estruturado para seu acompanhamento.		fases de projeto, venda e pós-venda.
<b>Padronização</b>	Padrões de produtividade, integridade, previsibilidade e satisfação das pessoas. Os padrões devem constituir dados e não ser demasiadamente rígidos.	Padrões de atendimento das características de processos intermediários.	Estabelecimento de padrões para todas as características de serviços e procedimentos documentados dos processos.	Estabelece como padrões a conformidade dos requisitos para satisfazer o cliente, e o padrão de desempenho zero defeito.	Abordagem gerencial para acompanhamento de todas as atividades da área comercial. Manutenção e aperfeiçoamento dos padrões.
<b>Aspectos humanos</b>	Capacitação de pessoal para planejar em unir a qualidade e resolução de problemas.	Forte ênfase na gerência e elevação da competência das pessoas.	Capacitação do pessoal técnico para estruturar o sistema.	Participação e motivação dos envolvidos.	Autodesenvolvimento das pessoas como requisito indispensável para garantia da qualidade.

Comparativo da visão dos especialistas sobre a qualidade de serviços Fonte: NÓBREGA (1995)

São as pequeninas falhas de atendimento que, quando somadas, prejudicam a imagem da empresa.

Portanto, segundo Garritano e Pançardes (2008, p. 28), vejamos alguns pontos importantes para a qualidade no atendimento ao cliente:

1- Tratar o cliente pelo nome: Escutar o nome com calor humano é receber um toque positivo. Então nunca digamos: “Pois não amigo”, “como vai chefe?”. Criemos um clima de afeto, dizendo: “Como vai senhor João?”, “boa tarde, senhora Célia!”;

2- Cumprimentar com um sorriso olhando nos olhos do cliente: Os olhos são as janelas da alma. Ganhemos as pessoas cumprimentando-as de uma forma, pela qual percebam o quanto estamos felizes por estarmos com elas;

3- Relacionar-se bem conosco mesmos: Antes de atendermos um cliente, precisamos tomar consciência do nosso próprio comportamento. Relacionarmos com uma pessoa é trocarmos emoções;

4- Usemos toques ou carícias de reconhecimento: Elogiarmos sem demagogia, um mérito real, é uma regra esquecida. Quando o cliente comprar, devemos dizer: “O senhor vai gostar muito desses produtos”. “Parabéns por sua aquisição”. “O senhor tem um gosto muito refinado, por estar escolhendo um ótimo artigo”;

5- Tratamento diferenciado: São duas coisas diferentes: Bem tratado e bem atendido.

Tratamento refere-se pura e simplesmente a aspectos relacionados ao tratamento gentil e cordial que esperamos receber dos funcionários, sem exceção, de qualquer empresa.

Atendimento diz respeito ao nosso julgamento de valor como um todo. Somos gratos não só por um tratamento cordial, como também com a disponibilidade de um produto no estoque, com a sua qualidade e com um ambiente limpo e agradável.

Exemplo: Se um cliente entra numa panificadora procurando picolé, e se a panificadora não vender picolé, a panificadora não atendeu à necessidade do cliente, mas tratou bem o cliente, ele sairá de lá com uma boa imagem da empresa. Um dia, quando ele precisar de pães, vai se lembrar do bom atendimento e voltará naquela panificadora.

Devemos sempre lembrar que tratamento gera atendimento.

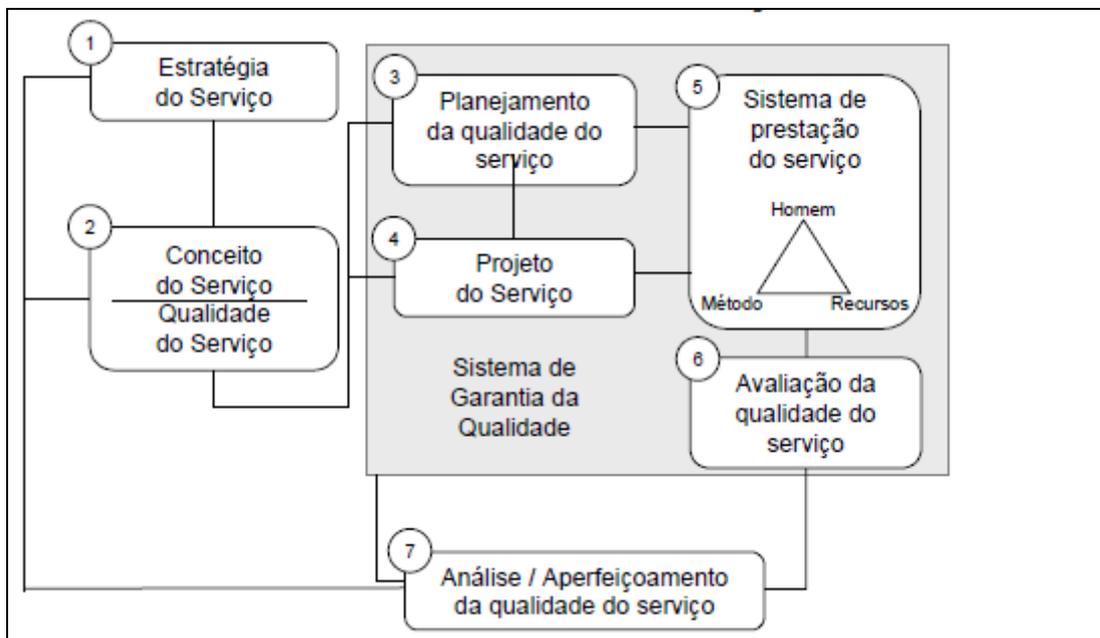
6- Aprender a arte de ouvir: Saber ouvir é uma arte esquecida. Ouçamos, olhando nos olhos, com o corpo, com as mãos, tomando notas, ouçamos com a boca (confirmando opiniões). Ouçamos deixando de lado qualquer tarefa que possa romper a eficácia da escuta. Ouçamos para compreendermos e não para respondermos;

7- Pensar como consultor do cliente: O consultor levanta os fatos, processa os dados e seleciona. Precisamos pensar grande, pensar certo, como um consultor para o cliente;

8- Não se distrair com conversas paralelas: Atender a um cliente é atender a “um cliente e não a “dois”. Fazendo duas coisas simultaneamente;

9- Não deixar o cliente esperando: Quem é que gosta de esperar para ser atendido? Quando não pudermos atendê-lo com rapidez, tratemos com rapidez, dizendo: “Senhora Célia, não levarei mais que alguns minutos para atendê-la”. “Voltarei num instante, senhor João”. “Imagino que a senhora não pode esperar”. “Qualidade tornou-se um ingrediente obrigatório e deve estar presente em todo produto ou serviço que, por sua vez, torna-se a cada dia mais parecido.” Garritano e Pançardes (2008; p. 28).

FIGURA 08 - MODELO PARA GESTÃO DE QUALIDADE EM SERVIÇOS



MODELO PARA GESTÃO DE QUALIDADE EM SERVIÇOS Fonte: GIANESI (1994)

### 3.3 Programa D’olho na Qualidade 5S

Uma abordagem popular, baseada na filosofia do controle descentralizado, é a gestão da qualidade total (TQM). Tornou-se atraente para os gerentes dos EUA na década de 1980 porque ela havia sido implementada com sucesso pelas empresas japonesas que estavam ganhando participação no mercado e uma reputação internacional pela alta qualidade.

A Gestão da qualidade total foca no trabalho em equipe, aumentando a satisfação do cliente e rebaixando os custos. Cada melhoria da qualidade é um passo em direção à perfeição

e ao alcance de uma meta de zero defeitos. O controle da qualidade tornou-se parte dos negócios diários de cada funcionário, em vez de ser atribuído a departamentos especializados.

Gestão da qualidade total é um compromisso de toda a organização para infundir qualidade em todas as atividades por meio da melhoria contínua. (DAFT, 2005, p. 96).

A implementação da gestão da qualidade total é similar à implementação de outros métodos de controle descentralizados. Os controles pelo adiantamento de informações incluem treinar os funcionários para que eles pensem em termos de prevenção, não de detecção, de problemas e dar-lhes a responsabilidade e o poder de corrigir os erros, expor os problemas e contribuir para as soluções.

“Os 5S cria um padrão para o primeiro passo da solução de problemas e que é o alicerce para o estabelecimento de um ambiente de trabalho adequado para todos os membros de equipe”. Liker (2009, p. 282).

É uma filosofia que surgiu na década de 50 no Japão pós-guerras. A filosofia dos 5S fez parte do esforço de reconstrução do país, dada à necessidade de colocar ordem na grande confusão a que ficou reduzido o Japão após sua derrota para as forças aliadas.

O programa D’olho na qualidade é um programa que tem o objetivo de transformar o ambiente de trabalho das empresas através da conscientização dos colaboradores mudando a atitude e os hábitos das pessoas com relação limpeza, organização reduzindo os custos e desperdícios, contribuindo diretamente para o aumento da produtividade e principalmente propiciando melhor qualidade de vida para os colaboradores.

“Comprometimento individual com esforço coletivo: É isso que faz um time dar certo, uma empresa dar certo, uma sociedade dar certo, uma civilização dar certo”. Liker (2009, p. 211).

### 3.4 Cinco Fases da Qualidade 5S

Os 5S estão em todas as áreas: Na administração, no conteúdo dos armários, até na aparência das mesas pessoais. E, é claro, essa prioridade precisa ser equilibrada com outros indicadores de negócios: Segurança, motivação, qualidade, produtividade e meio ambiente. (LIKER, 2009, p. 283).

Descarte: Serve para manter no local apenas o que é necessário e importante para aquela atividade, quando isso não ocorre ocasiona um acúmulo de materiais desnecessário a atividade fim, bem como este material pode estar sendo necessário à utilização em outro setor. Uma maneira fácil é iniciar com a verificação de todos os itens que estão em um determinado setor; deve ser olhado dentro dos armários verificando se tudo que está guardado realmente é necessário e está com a qualidade necessária para a utilização de imediato quando for solicitado, verificar também se os equipamentos e ferramentas que estão neste setor são necessários para a atividade ou não.

Tudo que foi encontrado no setor e que não serve deve ser descartado ou disponibilizado para outras áreas que necessitam e que podem fazer um bom aproveitamento do material, se a área vistoriada for o almoxarifado o material desnecessário deve ser avaliado verificando a possibilidade de ser vendido como matéria prima boa ou até mesmo como sucata gerando desta forma uma rentabilidade para a organização com o aproveitamento financeiro de um material que estava parado sem utilização e com o ganho de área disponível para a empresa.

Descartável diz-se de qualquer produto que, uma vez usado, é totalmente gasto ou não tem mais valor. (LACOMBE, 2004, p. 104).

Organização: Serve para arrumar, acomodar e pôr em ordem tudo que é intrínseco a cada setor.

Faz-se necessária a averiguação de todo o material inerente ao desempenho da atividade, a fim de que só permaneça em cada departamento aquilo que seja proveitoso e essencial. É mister que se guarde e organize cada objeto criando padrões de organização, a exemplo da utilização de etiquetas visuais que possam facilitar a identificação de cada item.

Mantém tudo organizado, no seu lugar e corretamente rotulado para que todos possam enxergar e entender o padrão. (LIKER, 2009, p. 282).

O hábito de definir um lugar para cada objeto e guardá-los nos seus devidos lugares é extremamente importante porque além de otimizar o local de trabalho facilita o ato de encontrar o objeto no momento que necessita preparando o ambiente para a terceira fase.

O processo de identificar e agrupar o trabalho a ser realizado, definir e delegar responsabilidade e autoridade, estabelecendo as relações entre as pessoas e os órgãos, com a finalidade de possibilitar que as pessoas trabalhem eficazmente para atingir os objetivos. (LACOMBE, 2004, p. 229).

**Limpeza:** Serve para manter e preservar os equipamentos, prevenção de acidentes, valorizar a imagem da pessoa, trabalhar com mais disposição, conquistar clientes; e como praticar?

Bom, o melhor é não sujar para não precisar ter de limpar, mas se o ambiente já estiver sujo podendo ser as paredes, o piso, armários, arquivos, equipamentos ou máquinas necessárias à atividade, comece limpando com um pano umedecido os móveis e os arquivos, varrendo o piso e chamando a equipe de manutenção para a limpeza das máquinas de acordo com a orientação do fabricante.

A limpeza começa em ter o hábito de não sujar, cobrir os equipamentos que não estão em uso e principalmente, jogando o lixo no lixo. Isto é imprescindível ao ambiente de trabalho. É preciso que se criem políticas voltadas à conscientização de que o desempenho desta tarefa é função de todos e não apenas do setor voltado à limpeza.

A limpeza do parque é crucial, faz parte daquilo que torna este lugar verdadeiramente mágico; é tão importante para nós que todos se consideram parte da equipe de limpeza. (CONNELLAN, 1998, p. 48).

Um ambiente laboral sadio reflete na qualidade de toda a empresa, quer seja pela satisfação dos funcionários ou pela imagem da instituição frente a seus clientes e a sociedade em geral. Preparando o ambiente para a quarta fase.

Caracteriza o papel maior da empresa e a responsabilidade de garantir esse tipo de ambiente para seus funcionários e procurar continuamente maneiras de melhorá-lo. (LIKER, 2009, p. 282).

**Higiene:** Serve para preservar a saúde e evitar acidentes, reduzir os riscos de contaminação, reforçar os hábitos de higiene pessoal.

Estas rotinas devem ser adotadas e praticadas diariamente e além disso também temos a responsabilidade de analisar as condições ambientais do local de trabalho que está relacionada a uma iluminação adequada para a atividade, uma boa ventilação para dar ao colaborador um bom conforto térmico, analisar a ergonomia dos equipamentos de trabalho das mesas e das cadeiras melhorando-os e adequando as necessidades dos colaboradores.

Praticar o hábito de tratar os outros com respeito promovendo o respeito mútuo entre os seus colaboradores e seus pares criando um ambiente propício ao relacionamento interpessoal.

Criar um ambiente harmonioso que leve em consideração à estética, beleza do local de trabalho. E tudo isso, faz reduzir acidentes, melhorar a saúde geral dos funcionários, facilitar as relações humanas, divulgar positivamente a imagem do setor, da instituição e dos funcionários; e preparar o ambiente para última e quinta fase.

Esse compromisso é o desenvolvimento de uma cultura de segurança pessoal, e bem-estar para todos os membros. (LIKER, 2009, p. 308).

Ordem Mantida: Serve para melhorar constantemente. Desenvolver a força de vontade, a criatividade e o senso crítico. Respeitar e cumprir as rotinas estabelecidas.

Quando incorporamos as práticas do 5S as pessoas a nossa volta, os colegas e principalmente os nossos chefes notam a diferença, mas o nosso desafio é termos a autodisciplina incorporando definitivamente as práticas do 5S na nossa vida.

Os resultados adquiridos são: eliminar a necessidade do controle autoritário e imediato, facilitar a execução das tarefas, aumentar a possibilidade de obtenção de resultados de acordo com o planejado.

Possibilitar o autodesenvolvimento pessoal e profissional; incrementar a qualidade geral dos serviços e das relações interpessoais. Preparar a instituição e os seus funcionários para a implantação de programas da qualidade mais abrangentes.

Todas as pessoas cumprindo seu dever ao máximo de suas capacidades podem gerar uma grande força quando são reunidas, e uma série dessas forças pode gerar um círculo de força. (LIKER, 2009, p. 31).

A implementação de um programa de qualidade se inicia pela compreensão de todos na empresa que essa é a melhor maneira de fazer do trabalho um prazer contínuo, que se refletirá na qualidade dos produtos e serviços a um menor custo conquistando assim cada vez mais novos clientes e fortalecendo a confiança e parceria dos já existentes.

[...] É essencial estabelecer uma cultura em que as pessoas se sintam confortáveis para apresentar problemas e vê-los como oportunidades de melhorias. É um grande desafio criar um ambiente que seja ao mesmo tempo confortável e desafiador. Para que as pessoas se envolvam continuamente com um programa de qualidade, é preciso ter um ambiente seguro.

[...] Precisei sentir isso no meu próprio desenvolvimento, pois estava sempre aceitando novas missões sem muitas informações. Sempre me senti confortável, desde que estivesse aprendendo com cada experiência e sabia reconhecer a aprendizagem, as experiências sempre eram positivas e reconhecidas assim pelos outros. (LIKER, 2009, p. 349).

Foi visto os 5s filosofia que tem o objetivo de transformar o ambiente das organizações e a atitude das pessoas, segundo Liker (2009).

Trabalhar com um programa de qualidade desperta o sentido de aperfeiçoamento; maior atitude, comprometimento e responsabilidade com o trabalho; redução de erros, atrasos e retrabalhos; gera motivação e participação dos empregados; diminui os riscos de acidentes de trabalho; melhor aproveitamento dos recursos, diminuição dos desperdícios (tempo e materiais) e aumento da produtividade.

### 3.5 Técnicas da gestão da qualidade total

A implementação da gestão da qualidade total envolve o uso de muitas técnicas, incluindo os círculos da qualidade, o benchmarking, os princípios dos seis sigmas, o tempo de ciclo reduzido e a melhoria contínua.

Círculo da qualidade: um enfoque para a implementação da abordagem descentralizada da gestão da qualidade total. Em um horário determinado durante a semana de trabalho, os membros do círculo da qualidade se reúnem, identificam os problemas e tentam encontrar soluções. Os membros do círculo estão livres para coletar dados e fazer pesquisas, e muitas empresas os treinam no desenvolvimento da equipe, na resolução de problemas e no controle estatístico da qualidade.

“Um grupo de seis a 12 funcionários voluntários que se reúnem regularmente para discutir e resolver os problemas que afetam a qualidade de seus trabalhos”. DAFT, (2005, p. 102).

Benchmarking: é hoje um componente importante da gestão da qualidade total. A chave para o benchmarking bem-sucedido está na análise. Começando com sua própria declaração de missão, uma empresa deve honestamente analisar seus procedimentos atuais e determinar as áreas para melhorias.

“Processo contínuo de medir os produtos, os serviços e as práticas contra os principais competidores ou líderes da indústria”. DAFT, (2005, p.102). As empresas conseguem emular

os processos internos e os procedimentos dos concorrentes, mas precisam ter cuidado em selecionar as organizações cujos métodos são compatíveis.

Seis sigmas: os princípios de qualidade dos seis sigmas foram inicialmente introduzidos pela Motorola, que começou em um caminho da qualidade em meados da década de 1980, e foram popularizados mais tarde pela General Electric, onde o ex-presidente Jack Welch regularmente louvava os seis sigmas pela qualidade e pelos ganhos de eficiência que economizaram bilhões de dólares para a empresa.

“Uma abordagem de controle da qualidade que enfatiza uma busca implacável de qualidade mais alta e custos mais baixos”. Daft, (2005, p. 102). Os seis sigmas se desviaram da sua definição precisa para tornar-se um termo genérico e uma abordagem de controle da qualidade que não presume nada e enfatiza uma disciplina baseada na metodologia conhecida como DMAIC (Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar), que proporciona uma maneira estruturada para as organizações abordarem e resolverem os problemas.

Tempo de ciclo reduzido: é o critério de melhoria. Refere-se às etapas para completar o processo de uma empresa, como dar uma aula, publicar um livro didático e projetar um novo carro. A simplificação dos ciclos de trabalho, incluindo a quebra de barreiras entre as etapas de trabalho e entre os departamentos e a remoção de etapas desnecessárias no processo, permite que um programa da gestão da qualidade total tenha sucesso. A redução no tempo de ciclo melhora o desempenho geral da empresa, assim como a qualidade.

Melhoria contínua: é a implementação de um número grande de melhorias pequenas, incrementais, em todas as áreas da organização, continuamente. Em um programa bem-sucedido de gestão da qualidade total, todos os funcionários aprendem, e é esperado que eles contribuam iniciando as mudanças nas suas próprias atividades de trabalho.

A filosofia básica é que melhorar as coisas um pouco por vez, o tempo todo, tem a maior probabilidade de sucesso. As inovações podem começar simples, e os funcionários podem construir sobre seus sucessos neste processo infinito. O acúmulo de conhecimento e técnicas desenvolvidas ao longo das eras evoluiu para o modelo filosófico da qualidade total que conhecemos hoje se espalhando globalmente para as organizações.

## **4 INOVAÇÃO EMPRESARIAL: DO TRABALHO EM EQUIPE E DA CULTURA ORGANIZACIONAL CRIA-SE A REALIDADE DA EMPRESA**

### 4.1 Missão da empresa

Por meio da missão, a empresa se distingue das outras organizações e todas as atividades por ela exercidas são norteadas. A missão deve ser definida em função das necessidades de mercado a que a empresa visa satisfazer e dos produtos que pretende produzir. Deve ser definida de forma permanente, pois se a empresa mudasse rotineiramente sua missão, ela perderia sua identidade.

Uma empresa tem recursos limitados e uma grande variedade de oportunidades. Quando uma empresa define quais projetos serão implantados, ela precisa avaliar se esses projetos estão de acordo com sua missão.

“A missão significa finalidade, objetivo ou propósito básico e permanente da existência de uma empresa e está relacionada ao fornecimento de produtos e serviços que satisfaçam às necessidades do consumidor.” (MAXIMIANO, 2010, p. 2).

### 4.2 Definindo a Identidade e o Sucesso de uma Empresa

A construção de uma empresa consiste na criação de um ambiente saudável, em que as pessoas podem viver e trabalhar sem barreiras e distrações desnecessárias. Muitas empresas conseguem criar um ambiente em que as diferenças sociais, políticas, étnicas, raciais e outras, são superadas em nome de um objetivo comum. As barreiras sugam a energia positiva das pessoas e da empresa. (HUNTER, 2006, p. 121).

O que é uma empresa e o que faz uma empresa ser bem-sucedida? São perguntas que muita gente gostaria de ver respondida.

Uma empresa é constituída pelas suas instalações, pelos funcionários, pelos produtos e pelo mercado. Do mesmo modo é o sucesso de uma empresa. O que faz uma empresa ser bem-sucedida são os funcionários, os produtos, as instalações, o mercado.

Os administradores, consultores e acadêmicos há muito tempo vêm estudando e tentando descobrir o que faz o sucesso em uma instituição, seja ele um exército, uma igreja, uma empresa ou um governo. No campo administrativo surgem variadas teorias e abordagens tais como:

- Descentralização (ALFRED D. CHANDLER).
- Teorias X e Y (DOUGLAS MCGREGOR).
- Gerenciamento através de objetivos (PETER DRUCKER).
- Modelo 7 – S (MCKINSEY CORPORATION).
- Planejamento estratégico (H. IGOR AUSOFF).
- Gerenciamento da Qualidade (W. EDWARDS DEMING).
- Empowerment (R. MOSS KANTER).

Existem outras teorias e abordagens menos usadas. E com certeza muitas outras teorias desse tipo continuarão surgindo no futuro. Entender uma realidade não significa ser capaz de intervir nela e modificá-la.

A função de uma empresa, numa visão clássica, é fornecer um produto, serviço, idéia ou talento a quem deles tiver necessidade, e obter um lucro por essa tarefa.

As práticas motivacionais usadas por organizações da atualidade são: enriquecimento de cargos, programas de incentivos e participação nos lucros e resultados. Essas práticas motivacionais compreendem todos os tipos de incentivos e recompensas que as organizações oferecem aos seus empregados na tentativa de conseguir o desempenho como uma alavancagem para atingir os objetivos almejados, com muito mais rapidez e eficácia.

No mundo empresarial, só porque duas ou mais empresas são aproximadamente do mesmo tamanho, não significa que estruturalmente elas pertençam à mesma espécie e possuam o mesmo potencial de crescimento. Há uma complexidade de fatores em jogo.

“Atualmente o grande diferencial competitivo é formado por três palavras-chave: Informação, inteligência e inovação.” Garritano e Pançardes (2008, p. 117).

Estes diferenciais só podem se desenvolver em mentes que estão em constante processo de conhecimento e expansão.

#### 4.3 A Cultura das Organizações

Vivemos em uma sociedade que vem passando por transformações diversificadas, formada por gerações diferentes. As demandas do consumidor tornam-se mais sofisticadas, as aplicações tecnológicas inovadoras são cada vez mais comuns no mundo empresarial.

O sucesso das organizações reside na definição muitas vezes, informal, de uma estratégia, de uma direção. No entanto, muitas organizações tendem a confundir

ações táticas com estratégias, e ações de curto prazo com as de longo prazo. Por isso, conheça e saiba as ferramentas estratégicas básicas para definir seu posicionamento e desenvolver seus diferenciais competitivos. (GARRITANO; PANÇARDES, 2008, p. 117).

A competição é global e o único fator previsível no mundo dos negócios é a imprevisibilidade. A única persistência está na mudança. As regras consagradas de sucesso gerencial ficaram obsoletas e novos modelos foram criados. Algumas culturas empresariais deliram pensando que tudo está bem, quando na verdade estão em franco declínio. E vivem iludidas pelo sucesso que tiveram no passado, como se isso garantisse sucesso no futuro.

Identificamos empresas tímidas, com complexo de inferioridade, com mania de grandeza e empresas que vivem no mundo da lua. Existem empresas com sintomas dos seres humanos: Empresas alegres, tristes, solitárias, extrovertidas, irresponsáveis, invejosas, altruístas, criativas, preguiçosas, viciadas, envelhecidas, retardadas, maníacas, depressivas, mesquinhas, generosas, inteligentes e idiotas. Tudo que é humano há no mundo empresarial.

E não poderia ser diferente, pois empresas são formadas por pessoas. Cada empresa é o somatório das muitas maneiras, das reações existentes no convívio diário de todos os integrantes da organização.

E como podemos lidar com isso? Na forma de gerenciar uma empresa pode estar à chave para uma vida empresarial saudável e próspera. O sucesso empresarial é determinado não somente pela estratégia de marketing, a estrutura operacional e o sistema de remuneração adotado pela empresa.

Alguns fatores essenciais que determinam o comportamento da organização e os seus resultados deixam de ser considerados pela grande maioria dos executivos. É fatores culturais muitas vezes inconscientes como, os estilos, o caráter, a personalidade, o modo de lidar com determinados valores e emoções, inclusive o medo e a inveja.

O inconsciente de uma empresa desempenha um papel decisivo para o seu sucesso ou fracasso, pois gera o significado primordial da cultura corporativa, fonte de sua energia social, e determina a qualidade de vida da organização.

Quando a organização se dá conta de que perdeu o contato com a realidade, vivendo num mundo de racionalizações, e de que está fora do rumo de sua finalidade primária, instala-se uma verdadeira crise existencial. Muitas vezes, ante esse perigo de crise, a tendência da empresa é fechar-se em seus valores, hábitos e cultura.

Como modificar essa cultura e torná-la mais adaptativa às mudanças? Antes de qualquer coisa, a cultura vigente tem que ser entendida, avaliada e gerenciada. Se o processo de

mudança ficar sem gerenciamento, tende a se corromper e volta à estagnação. Toda empresa precisa de constantes auditorias, de medidas preventivas, treinamentos, técnicas motivacionais, pois estamos numa sociedade inovadora e competitiva.

Uma cultura sadia exige coragem de arriscar e confiança recíproca entre os funcionários e a direção. Isto não ocorre espontaneamente. Tem que partir de um esforço consciente e bem planejado, no sentido de gerenciar a cultura em todos os aspectos. “Conhecimento destrói incertezas. Conhecimento com motivação, com entusiasmo constrói certezas e novas realidades.” Garritano e Pançardes (2008, p. 78).

Por causa de uma cultura desmotivada vigente, a organização tende a tolerar comportamentos autodestrutivos dos funcionários, causando efeitos desmoralizantes no desempenho da empresa e até mesmo na sua moral.

Esses comportamentos às vezes surgem como simples resistências às mudanças, aparentemente inofensivo e superável, mas podem evoluir para sabotagem (ação criminosa), declaradas a qualquer tipo de inovação. E nesse processo de sabotagem, que pode estar disfarçado como se fosse uma defesa das tradições da empresa, usa-se todo tipo de arma, como mentir, enganar, omitir informações, desmoralizar, derrubar, roubar e lesar os outros.

“A grande arma de uma organização moderna está na sua capacidade de desenvolver competência orientada, para que as ações sejam consultivas.” Garritano e Pançardes (2008, p. 154).

Quando uma organização é fundada, tudo é festa. Existem energia e dinamismo em toda a empresa. Qualidade, eficiência, eficácia, inovação e lealdade são ideais compartilhados por todos, automotivados e esperançosos na formação do novo grupo.

A verdadeira cultura da empresa não é moldada pelos discursos dos seus fundadores e dos executivos de alto escalão. Ela se forma nos exemplos, nas atitudes cotidianas, e num somatório de valores, sistemas de crenças, expectativas e normas não escritas. Essas regras não escritas começam a estruturar todas as relações, funcionais e pessoais no ambiente de trabalho, adquirindo mais força na prática do que as normas oficiais. (RIBEIRO, 2002, p. 86).

#### 4.4 Normas e Valores Antigos numa Organização

- Nunca discordar do chefe;
- Dê sempre a impressão de que está ocupado;
- Não confiar nos colegas e superiores;

- Não compartilhar informações com os outros departamentos;
- Reclamar de tudo;
- Falar mal da organização;
- Não ser mensageiro de más notícias;

Uma vez estabelecidas essas normas têm a finalidade única e exclusiva de se perpetuarem. Funcionam como uma verdadeira lavagem cerebral coletiva. O ser humano tem necessidade de ser aceito pelo grupo onde vive, e faz tudo para ser coerente com esse grupo. “Vivemos com atitudes diferentes, portanto: o que é teto para um é assoalho para outro.” Ribeiro (2002, p. 87).

#### 4.5 Novas Normas e Valores numa Organização

- Apreciar o trabalho que faz;
- Falar bem da organização;
- Ser responsável;
- Ter comprometimento;
- Tratar a todos com respeito;
- Ser cordial com as pessoas;
- Compartilhar informações;
- Confiar na administração;
- Ser parte da solução, e não do problema.

Todas essas normas são sadias e produtivas, que alavanca o progresso da empresa. É necessária a implantação e manutenção dessas normas, para o diferencial no mercado de trabalho.

Por meio de um trabalho sistemático de renovação, os valores desejados vão substituindo os valores obsoletos e tomando lugar na cultura da empresa. Mas esse trabalho não termina aí. De nada adiantará implantar novos valores se eles ficarem estagnados.

A cultura empresarial é dinâmica e as transformações ocorrem com uma rapidez cada vez mais surpreendente em todos os setores da vida humana.

É importante que o gerenciamento da cultura organizacional seja uma atividade explícita, transparente que conte com a participação de todos os seus integrantes. A empresa é constituída pelas pessoas e elas interagem uma com as outras. (RIBEIRO, 2002, p. 91).

#### 4.6 Trabalho em Equipe

“Não seja insubstituível; se você não pode ser substituído, não pode ser promovido.” Ribeiro (2002, p. 100).

Dividindo preocupações e multiplicando realizações. Vamos imaginar cinco amigos remando um barco em uma competição. Quatro remam em uma direção e o quinto rema em direção oposta.

Nestas condições seria impossível vencer a corrida, não é verdade? No mundo empresarial, a situação é semelhante. O todo sempre será maior do que a soma das partes.

Decisões individuais raramente levam vantagens nas decisões grupais, tanto em qualidade quanto em aceitação. Democracia no senso estrito da palavra, não funciona no mundo empresarial. Consenso é o segredo para o sucesso. Daí a importância de se chegar a decisões por consenso e não por votação. “A inteligência de uma colméia é sempre superior à inteligência de qualquer abelha.” Ribeiro (2002, p. 94).

“A palavra convence, o exemplo arrasta.” Ribeiro (2002, p. 86). Em um trabalho em equipe, é importante estar ciente dos seguintes princípios:

- É mais importante ser sincero e objetivo do que falar coisas bonitas. Trabalho em equipe não é lugar de concurso para se falar bem;
- É mais importante agir no sentido de preservar a harmonia do grupo do que vencer argumentos. A equipe de trabalho não é uma sociedade de debates;
- O sucesso de um e o sucesso do outro são interdependentes;
- É importante celebrar vitórias, nem que sejam consideradas pequenas. Isso dá vida dentro da empresa;
- Faz parte do trabalho em equipe sempre estar reavaliando o desempenho do grupo;

O trabalho em equipe cria uma atmosfera psicológica segura, fazendo com que os membros do grupo fiquem mais favoráveis a arriscar e inovar. Trabalhar em equipe é uma das boas satisfações da vida profissional.

Não basta ter uma visão de negócios, a organização deve trabalhar em equipe, procurando o melhor para todos. Deve-se conquistar a credibilidade e criar uma relação de confiança. Este é o melhor caminho para uma organização efetivamente positiva e sustentável. (GARRITANO; PANÇARDES, 2008, p. 118).

A integração dos setores fortalece a empresa.

Um homem tinha muitos filhos que viviam brigando. Não havia meio de conseguir harmonia na família. Um dia, ele pegou um feixe de gravetos e pediu que cada filho tentasse quebrá-lo com o joelho. Todos tentaram e não conseguiram. Então ele desfez o feixe e distribuiu um graveto para cada filho. Desta vez ninguém teve dificuldade em quebrar o seu. - Vejam só – disse o pai: Se vocês se unirem, não haverá inimigo que possa vencê-los, mas separados... O que mais se observa nas organizações é a falta de união entre as pessoas e setores. Na maioria dos casos, cada departamento visa seus próprios interesses, transformam-se em verdadeiros feudos dentro da empresa e, com isso ela se torna frágil e vulnerável. Promover o trabalho em equipe é tarefa difícil, pois envolve pessoas e sentimentos. Mas essa é a principal missão de um gerente, fazer com que haja integração entre os setores. Só promovendo o trabalho em equipe é que o gerente fará a sua empresa sólida e resistente para enfrentar a força da concorrência. (RANGEL, 2003, p. 67).

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho feito sob pesquisa busca sintetizar conhecimentos para o apoio a gestão de empresários e profissionais de sucesso que visem ampliar seus resultados dentro das empresas. Vimos que o cliente está cada vez mais exigindo da empresa a competência em satisfazê-lo, devido à concorrência cada vez mais acirrada exigindo da empresa a buscar diferenciais para competir num mercado cada vez mais globalizado e a qualidade acaba sendo para muitos um grande diferencial tanto para o cliente externo como para a sobrevivência da própria organização.

As organizações controlam a qualidade de seus produtos e serviços. Elas poderão fazer isso adotando as técnicas da gestão da qualidade total, como os círculos da qualidade, o benchmarking, os seis sigmas, o tempo de ciclo reduzido e a melhoria contínua.

Foram apresentados no decorrer deste trabalho, apresentação e definição do conceito de qualidade; as principais etapas, ou eras, da história da administração da qualidade; principais técnicas e conceitos da filosofia da qualidade total. Após o conteúdo apresentado, ficou-se convencidos de que a ideia da qualidade é mais que uma estratégia de lucro, de sucesso, é uma filosofia de vida. Além de tudo, essa prática tem o poder de fazer o mundo melhor; um mundo onde o servir com qualidade ao próximo, seja uma missão, um objetivo de todos.

Este conteúdo marcará a gestão de empresários e profissionais que visem ampliar conhecimentos e resultados em qualidade. Em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, é preciso buscar o diferencial na vida profissional. Sobretudo, deve-se ter em mente de que um produto ou serviço de qualidade depende acima de tudo do comprometimento e dedicação das pessoas.

Reuniram-se vários tópicos que ilustram o poder da qualidade e mostra como o comprometimento das pessoas pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso das empresas e dos profissionais. Portanto, as empresas que não tiverem seus produtos ou serviços de qualidade e foco no cliente, terão pouca chance de sobreviver e menos ainda, de crescer.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Sérgio. **Ah! Eu Não Acredito! Como Cativar o Cliente Através de um Fantástico Atendimento**. Salvador: Casa da Qualidade: 2001.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

\_\_\_\_\_. **Planejamento e Controle da Produção**. 2ª Ed. Barueri, SP: Manole, 2008.

CONNELLAN, Thomas K. **Nos bastidores da Disney: os segredos da mais poderosa empresa de diversões do mundo**. São Paulo: Futura, 1998.

DAFT, Richard L. – **Administração** / São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Editora Marques Saraiva SA, 1990.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da Qualidade Total**. São Paulo: Makron Books, 1994

GARVIN, D.A. **Gerenciando a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GARRITANO, Gil e PANÇARDES, Leonardo – **Os 30 + em atendimento e vendas**. Rio de Janeiro – Brasil, 2008.

GIANESI, Irineu G. N. e CORREA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços: operação para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo uma História Sobre a Essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle da qualidade total**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de administração**/ São Paulo: Saraiva, 2004.

LIKER, Jeffrey. **A Cultura Toyota: a alma do modelo toyota**. Porto Alegre: Bookmam, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MITCHELL, Jack – **Abrace seus clientes** / Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

PERFORMANCE RESEARCH ASSOCIATES. **Atendimento Nota 10**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

RANGEL, Alexandre – **O que Podemos Aprender com os Gansos**. / São Paulo: Editora Original, 2003.

RIBEIRO, Lair. **Sucesso Empresarial** – 6ª Ed. Editora Objetiva. Rio de Janeiro, 2002.