

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE: UMA EVOLUÇÃO  
NA GESTÃO ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DE COMÉRCIO DE  
PRODUTOS DE HIGIENE E LIMPEZA**

**GAUCHO PROGRAM OF QUALITY AND PRODUCTIVITY: AN EVOLUTION IN  
ORGANIZATIONAL MANAGEMENT FROM A TRADING COMPANY OF  
HYGIENE AND CLEANING**

Patrícia Reinke Fritsch, Eliete dos Reis, Lehnhart Vanderléia Leal Losekann, Mauri Leodir Löbler e  
Ana Flávia Andrade Avelino

**RESUMO**

A necessidade de aumentar a qualidade de produtos e serviços tem desafiado as empresas a investir em recursos tecnológicos e novas práticas de gestão, a fim de sobreviverem no mercado atual ou conquistarem novos mercados. Neste sentido, as empresas devem possuir como meta a satisfação total das necessidades dos seus clientes, o que pode ser possível através da Gestão da Qualidade Total, modelo gerencial focado no controle do processo, e que possui como meta a satisfação das necessidades das pessoas (CAMPOS, 2004). Neste sentido, este trabalho consistiu em investigar a evolução da gestão organizacional de uma empresa de comércio de produtos de higiene e limpeza a partir da sua participação no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). Para tanto, procedeu-se um estudo qualitativo e de natureza descritiva, no qual foram realizadas entrevistas semi-estruturadas tendo como base os oito critérios do PGQP. Os resultados obtidos com a implantação do Programa se referem a padronização dos processos e maior organização dos procedimentos da empresa. Este fato refletiu diretamente na redução do retrabalho, otimizando o tempo e a força de trabalho, possibilitando maior qualidade de vida aos colaboradores.

**Palavras-chave:** Gestão da Qualidade, Prêmio de Qualidade RS, Práticas Organizacionais.

**ABSTRACT**

The need to increase the quality of products and services has challenged companies to invest in new technology and resource management practices in order to survive in the current market and win new markets. In this sense, companies must have as its goal the total satisfaction of the needs of its customers, which may be possible through Total Quality Management, focused on the process control management model, which has a target to meet the needs of people (CAMPOS, 2004). In this sense, this work consisted in investigate the evolution of the organizational management of a trading company of toiletries and cleaning through its involvement in Gaucho Program of Quality and Productivity (PGQP). For that, we proceeded to a qualitative and descriptive study in which semi-structured interviews were conducted based on the PGQP eight criteria. The results obtained with the implementation of the program refer to standardization of processes and procedures greatest organization of the company. This fact directly reflected in reduced rework, saving time and labor, enabling higher quality of life for employees.

**Keywords:** Quality Management, Quality Awards RS, Organizational Practices.

## 1. Introdução

O segmento de empresas que comercializam produtos de higiene e limpeza tem crescido expressivamente nos últimos anos, prova disso é que desde 2003 o crescimento tem sido constante, conforme os dados da Associação Brasileira das Indústrias de Produtos de Limpeza e Afins (ABIPLA). Em 2009 o faturamento do setor de limpeza e higiene superou R\$ 12 bilhões com percentuais entre 6,5% e 7% de crescimento em relação ao ano anterior (2008), superou também o Produto Interno Bruto (PIB) nacional (SALDANHA, 2010).

Empresas distribuidoras de produtos dessa natureza estão cada vez mais preocupadas com a qualidade dos produtos oferecidos, bem como com o atendimento direcionado aos seus clientes. Neste sentido, tem-se que juntamente com a distribuição de produtos, as empresas acabam por prestar serviços ao mercado que atendem. A necessidade de aumentar a qualidade dos seus produtos e serviços tem desafiado as empresas investir em recursos tecnológicos e novas práticas de gestão, a fim de sobreviverem no mercado atual ou conquistarem novos mercados.

Diante dessa necessidade, as organizações devem se preocupar não apenas em atender seus clientes através da distribuição de produtos, mas também buscar inserir qualidade nas atividades no que tange a todo o processo organizacional. Neste sentido, a empresa deve possuir como meta a satisfação total das necessidades dos seus clientes, o que pode ser possível através da Gestão da Qualidade Total, modelo gerencial focado no controle do processo, e que possui como meta a satisfação das necessidades das pessoas (CAMPOS, 2004).

Segundo Wang *et al.*, (2004), a qualidade do serviço, satisfação do cliente e valor para o cliente tornaram-se a principal preocupação das organizações e cada vez mais tem sido intensificada a concorrência por clientes da atual sociedade. Como resultado muitas organizações estão focando atenção para melhorar a qualidade dos serviços prestados. Em algumas indústrias transformadoras a qualidade do serviço está sendo considerada como mais importante do que a qualidade do produto (GHOBADIAN e WOO, 1996). Neste contexto, a literatura sugere que a filosofia da qualidade total pode ser útil quando implantada no setor de comércio e serviços também.

No entender de Palladini (2000), a qualidade é um termo abrangente e dinâmico, pois varia do ponto de vista de quem a observa, bem como do contexto e das circunstâncias que se está vivenciando. Para Maximiano (2006), a qualidade envolve ideias voltadas a excelência, valor, conformidade, regularidade, especificações e adequação ao uso.

Nessa perspectiva, um método de avaliação de desempenho organizacional é o proveniente da chamada Administração da Qualidade Total (Total Quality Management - TQM), que se tornou mais evidenciada e disseminada a partir do surgimento em nível mundial dos chamados Prêmios de Qualidade ou Prêmios de Excelência em Gestão (VILA BOAS e COSTAS, 2011).

Sobre a gestão da qualidade total, no que se refere a busca da excelência, as empresas se baseiam em métodos já consolidados, como por exemplo, os modelos de excelência em gestão preconizados por tais prêmios. Esses modelos apresentam uma metodologia que, utilizando-se de uma ferramenta de auto avaliação, ajuda as organizações a medirem seu grau de aderência com respeito ao modelo em questão (ZANCA, 2006).

Diante deste contexto, este trabalho se propõe a investigar a evolução da gestão organizacional de uma empresa de comércio de produtos de higiene e limpeza a partir da sua participação no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. Assim, esse estudo se justifica pelo fato de atualmente, os modelos de excelência em gestão ser um tema relevante, e amplamente discutido nos meios acadêmicos e empresariais no que se refere a gestão da qualidade total. Por conseguinte, ao investigar a gestão organizacional de uma empresa que participa de um sistema de gestão da qualidade, reconhecida pelo seu bom desempenho no

contexto do Estado do Rio Grande do Sul, torna-se fundamental para a contribuição de um melhor entendimento desse tema.

O presente trabalho está estruturado em mais cinco seções, além da introdução: na seção dois aborda-se o referencial teórico que balizou a realização deste estudo. Na seção três é apresentada a arquitetura metodológica que possibilitou a operacionalização da pesquisa. Na seção quatro são apresentados os resultados alinhados com o objetivo proposto. Na seção cinco são abordam-se as considerações finais e por fim as referências bibliográficas utilizadas no estudo em questão.

## **1. Referencial Teórico**

### **1.1. Gestão da Qualidade**

De acordo com Silva (2008, p 404), o conceito de qualidade já é conhecido há alguns milênios. “Em sua forma inicial, a qualidade era relativa e estava voltada para inspeção (correção); atualmente está voltada para aspectos estratégicos (prevenção)”. Os protagonistas da Gestão da Qualidade foram Juran e Deming que no Japão destacaram a importância da melhoria contínua e para sempre do sistema de produção e serviço. (MARSHALL JR. *et. al.*, 2005). Há que se mencionar outros autores que também muito contribuíram para a disseminação do conhecimento a respeito de Qualidade como, por exemplo, Philip Crosby norte americano, que enfatizou com sua teoria relacionando a qualidade ao Zero Defeito, Armand Feigenbaum que se destacou quando mencionou o conceito sobre Controle da Qualidade Total.

A qualidade que pode ser relacionada a um produto ou também a um serviço no qual atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e em tempo certo as expectativas e necessidades do cliente que objetiva obtê-lo. Sendo assim, o critério que marca a verdadeira qualidade é a preferência do consumidor, pois é este fato que vai garantir a sobrevivência da empresa no mercado, então a preferência do consumidor é a chave para garantir que, os produtos de uma empresa são melhores que os produtos de sua concorrente (CAMPOS, 2004).

De acordo com Oliveira (2009), o conceito de qualidade depende do contexto em que é aplicado, podendo-se considerar diversas percepções em relação à qualidade, em face da subjetividade e complexidade de significado. A partir disso, entende-se que o que é qualidade para uma pessoa, pode não ser qualidade para outra, e por isso depende muito do contexto em que é aplicado o significado de qualidade.

Já pela ótica de Deming (1990), a qualidade somente poderá ser definida conforme a pessoa que avalia, podendo ser dividida por duas óticas diferentes: uma delas é a do operário a qual será a primeira e em seguida a outra que é a visão do administrador, conforme será explicitada a seguir: “Na opinião do operário, ele produz qualidade se puder se orgulhar de seu emprego. Baixa qualidade, para ele significa perda de negócios e talvez de seu emprego. Alta qualidade pensa ele, manterá a empresa no ramo”. “Qualidade, para o administrador de fábrica, significa produzir a quantidade planejada e atender às especificações. Sua função é também, saiba ele ou não, o constante aperfeiçoamento dos processos e a constante melhora de sua liderança” (DEMING, 1990, p. 125).

“A qualidade é a capacidade de satisfazer as necessidades; tanto na hora da compra, quanto durante a utilização, ao melhor custo possível, minimizando as perdas; e melhor do que os nossos concorrentes” (CARAVANTES, CARAVANTES e BJUR, 1997). Sendo assim, todos os conceitos dos autores de alguma forma se assemelham e definem a qualidade de forma complementar um com o outro, colaborando no fato de que pouco se distingue os conceitos aqui expressos, assim as considerações sobre qualidade aqui retratadas acrescentam ou adicionam detalhes que formam um conceito geral mais bem formulado e completo.

No que se refere a um sistema de gestão da qualidade, este pode ser visto como uma maneira de sair de um sistema organizacional monótono e ao mesmo tempo como uma forma de priorizar e satisfazer não só consumidores externos como também os clientes internos que são os colaboradores, acionistas, vizinhos, fornecedores, etc. Neste sentido, as empresas percebem que seus objetivos podem ser atingidos através da prática de um sistema de Gestão da Qualidade Total (CAMPOS, 2004).

Segundo Juran, um sistema de gestão de Qualidade Total está relacionando a conceitos estatísticos, chegando a ser entendido como uma filosofia de administração, pois abrange todas as áreas de uma empresa, tanto vertical como horizontalmente (CARAVANTES, CARAVANTES e BJUR, 1997). Dessa forma, a gestão da qualidade total possui foco no cliente, podendo ser este interno ou externo, oferecendo a melhoria continua dos processos sejam estes da alta-administração, de natureza estratégica ou do chão de fábrica, em procedimentos operacionais e simples de se executar, priorizando sempre a qualidade de forma que controla rigorosamente todos os processos para atingir um objetivo comum da empresa.

Com relação a implantação de um sistema de gestão da qualidade, segundo Campos (2004), é um processo de aprendizado e, portanto, não deve ter regras muito rígidas, mas estar adaptado às necessidades, usos e costumes da empresa. Dessa forma, a implantação de um sistema de gestão da qualidade precisa ser entendido como um aprimoramento do gerenciamento que já existe na organização, melhorando na execução dos processos.

## **1.2. Prêmios da Qualidade**

De acordo com Vila Boas e Costas (2011), uma das perspectivas para os métodos de avaliação de desempenho organizacional pode estar relacionada à Gestão da Qualidade Total, a qual se tornou mais evidente e difundida a partir do surgimento em nível mundial dos Prêmios de Qualidade ou Prêmios de Excelência em Gestão.

Neste contexto, os prêmios de excelência em qualidade e negócios, que reconhecem o desempenho organizacional de excelência, emergiram como um componente importante de produtividade e de qualidade, fornecendo modelos a partir de conceitos fundamentais da gestão da qualidade total para alcançar o desenvolvimento organizacional e o sucesso do negócio para longo prazo (OLIVEIRA e MARTINS, 2008).

Assim, os Prêmios Nacionais de Qualidade foram instituídos pela primeira vez no mundo, no Japão, em 1951. Nesta data foi criado o Prêmio Deming de Qualidade Nos EUA, o primeiro prêmio relacionado ao gerenciamento para a qualidade, foi o Prêmio Malcom Baldrige, este, por sua vez, já baseado na série de critérios que caracterizam a chamada gestão da qualidade (JURAN, 1994). Desde então, vários países instituíram prêmios nacionais como instrumento de divulgação de um modelo de gestão capaz de garantir o aumento da competitividade das empresas, a maioria baseando seus critérios e formas de avaliação nos dois Prêmios citados anteriormente (RUTKOWSKI, 2001).

No contexto nacional, a criação do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) em 1991 foi instituído em reconhecimento às empresas brasileiras, que se destacam em relação a qualidade e as sua forma excepcional de gestão. Atualmente esse prêmio incorporou métodos de avaliações de outros prêmios latinos-americanos e de examinadores (RICHARD, 1995).

O Prêmio Nacional da Qualidade visa reconhecer através de critérios de avaliação empresas de nível classe mundial, ocupando uma posição de destaque na missão da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), que tende a estimular assim como apoiar as organizações a fim de desenvolver e evoluir a sua gestão, através da disseminação dos Fundamentos e Critérios de Excelência, com o objetivo de que estas se tornem sustentáveis, cooperativas e gerando valor para a sociedade (FNQ, 2007).

Para Marshall Jr. *et. al.*, (2005) o Prêmio Nacional da Qualidade além de destacar as organizações devida sua excelência em gestão conforme suas práticas, este também eleva o nível dos produtos e serviços da empresa, o que conseqüentemente agrega valor ao país servindo como referência em gestão de excelência e claro proporcionando a qualidade de vida dos brasileiros.

O Prêmio Nacional de Qualidade possui oito critérios de excelência (Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados) que são usados para avaliação das organizações na concessão do prêmio. Estes oito critérios de Excelência subdividem-se em vinte três itens.

Conforme Marshall Jr. *et. al.*, (2005), O modelo de excelência do Prêmio Nacional de Qualidade representa a relação entre a empresa que é considerada um sistema amoldável geradora de produtos ou serviços e informações e seus ambientes organizacionais e também tecnológicos. O autor salienta que a organização é como um ser vivo, no qual é composto por elementos que interagem entre si num mesmo ambiente de maneira harmônica e sincronizada.

### **2.3 Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade**

Há mais de 20 anos o Prêmio Gaúcho de Qualidade e Produtividade tem por objetivo promover a competitividade entre as organizações gaúchas visando melhorar a qualidade de vida das pessoas através da busca da excelência em processos gerenciais com foco na sustentabilidade (PGQP, 2014). O PGQP foi criado em 1992 e é considerado um dos maiores

patrimônios gaúchos contribuindo para a disseminação da melhoria contínua na gestão das organizações e da qualidade das mesmas.

O prêmio envolve mais de 9,5 mil organizações sendo estas tanto de iniciativas públicas como privadas e do terceiro setor, e mais de 1 milhão de pessoas relacionadas com o programa de Gestão da Qualidade. Nos últimos 21 anos desde sua criação, o PGQP constitui um conjunto com 80 comitês setoriais e regionais, intervindo no estado do Rio Grande do Sul em diversos setores da economia. Vários exemplos práticos têm servido como motivação e referência para outros estados brasileiros se basearem no prêmio gaúcho de qualidade e produtividade.

Para buscar a excelência em gestão e atender as mais diversas demandas e necessidades das organizações gaúchas o Prêmio Gaúcho de Qualidade e Produtividade disponibiliza três sistemas de avaliação da gestão que permitem diagnosticar o estágio de desenvolvimento gerencial em que a empresa se encontra e a partir disso planejar ações que visam a melhoria contínua sendo eles: Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado (SAGS), Sistema de Avaliação da Gestão (antigo AS, hoje SAG) e Sistema de Avaliação da Gestão e Resultados da Inovação (SAGRI), os quais serão abordados nos parágrafos seguintes.

O Sistema de Avaliação da Gestão Simplificado, ou de forma abreviada SAGS é uma ferramenta de diagnóstico organizacional, a qual auxilia as organizações que possuem um planejamento de gestão que se encontra em fase inicial.

O Sistema de Avaliação da Gestão também conhecida como SAG é uma ferramenta do Programa Gaúcho de Qualidade e produtividade, esta ferramenta é dividida em cinco etapas sendo elas: inscrição, capacitação, autoavaliação, avaliação externa e finalmente o diploma.

A SAGRI é uma ferramenta composta por seis critérios que são: Método, ambiente, pessoas, estratégia, liderança e resultados, e cada um conta com requisitos os quais são capazes de avaliar a maturidade das práticas e os resultados alcançados.

Os critérios de avaliação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade seguem a mesma linha que os critérios de avaliação do Programa Nacional de Qualidade da Fundação Nacional de Qualidade, que são oito critérios subdivididos em itens e assim pontuados. Os critérios são: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

## **2. Metodologia**

A fim de atingir aos objetivos propostos neste estudo, realizou-se uma pesquisa descritiva, de cunho qualitativo, por meio de um estudo de caso. De acordo com Vergara (2009), a pesquisa descritiva visa expor características de uma determinada população ou fenômeno. Podendo

também estabelecer relações existentes entre indivíduos e possíveis variáveis e definir assim sua natureza.

Com relação ao método de estudo, o mesmo consiste em um estudo de caso. Este método foi escolhido pelo fato de se mostrar alinhado com a questão de pesquisa e com os objetivos propostos neste estudo, uma vez que, de acordo com Yin (2010), o estudo de caso caracteriza-se por ser um método de pesquisa utilizado para investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fato e o fenômeno não estão claramente definidos.

Para o desenvolvimento deste trabalho, realizado durante o segundo semestre de 2013 e primeiro de 2014, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, observações direta na empresa e análise documental por meio de leitura de documentos, relatórios, pesquisa no site da organização e na *fan page* que possuem na rede social *Facebook*, bem como a utilização de imagens da organização com o consentimento e a autorização da empresa.

Para a realização das entrevistas sobre a implantação do PGQP foram selecionados três colaboradores aleatoriamente, sendo cada um de departamento diferente, para que seja compreendida a visão que cada setor possui a cerca do PGQP, os colaboradores são dos departamentos operacional, administrativo e comercial. Ainda, foram entrevistados os gestores da organização, ou seja, o responsável pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) e o diretor da empresa, totalizando 5 entrevistados. Salienta-se que foram realizadas as mesmas perguntas para todos os respondentes da organização, com exceção da parte dos requisitos que aborda a questão de estratégias e planos da organização. As questões relacionadas a estratégias e planos foram feitas e respondidas pelo coordenador administrativo e pelo diretor.

Para garantir a confidencialidade dos dados coletados e a identidade preservada dos respondentes da entrevista, estes foram nomeados por letras de A a E: A e B gestores da organização, C representante do setor comercial, D colaboradora representando o setor administrativo e por último o entrevistado E que representa o setor operacional.

Cabe salientar que os critérios de excelência em gestão foram determinados como parâmetros para a realização das entrevistas. Dessa forma, as entrevistas semi-estruturadas estavam relacionadas aos oito critérios de excelência em gestão da qualidade de acordo com o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) conforme Quadro 1.

Categorias	Descrição
Liderança	O critério de liderança tem por objetivo examinar o sistema de liderança da organização e o comprometimento do pessoal dos membros da alta gestão no estabelecimento, na internacionalização, na disseminação e na prática de valores e diretrizes organizacionais que promovam a cultura da excelência levando em consideração as necessidades das partes interessadas
Estratégias e Planos	Examina o processo de formulação das estratégias de forma a determinar a posição da empresa no mercado, direcionar as suas ações e maximizar o seu desempenho, incluindo como as estratégias, os planos de ação e as metas são

estabelecidos e desdobrados por toda a empresa.

Clientes	Esse critério identifica como a organização compreende, monitora e se antecipa para atender as necessidades dos clientes e dos mercados, divulga seus produtos, marcas e também ações de melhorias estreitando seu relacionamento com os clientes.
Sociedade	O critério sociedade identifica como a organização interage com a sociedade de forma ética e transparente contribuindo para o desenvolvimento econômico, social, ambiental, sustentável.
Informações e Conhecimento	Examina a gestão e a utilização de informações referentes a organização e informações comparativas pertinentes e a gestão de capital intelectual da empresa.
Pessoas	Identifica como a organização proporciona condições para o desenvolvimento e a utilização plena do potencial intelectual das pessoas que colaboram através de sua força de trabalho com as estratégias da organização.
Processos	O critério que se refere a processos examina os aspectos relacionados a gestão dos processos da organização, desde o projeto do produto com foco no cliente até a entrega do mesmo. Os processos de apoio e os relacionados com os fornecedores em todos os setores da empresa.
Resultados	Examina o desenvolvimento e a evolução do desempenho da organização com relação aos clientes e aos mercados, a situação financeira, as pessoas, os fornecedores, os processos relacionados aos produtos, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais.

**Quadro 1:** Categorias de Análise

**Fonte:** elaborado pelos autores com base no PGQP (2014) e Marshall Jr. *et. al.*, (2005).

É importante ressaltar que a empresa foco de análise é uma empresa privada que atua no ramo de distribuição de suprimentos de higienização e limpeza, ou seja, produtos que proporcionam praticidade e eficiência à rotina das instituições. Está localizada no interior do Rio Grande do Sul e tem expressiva participação no mercado local no segmento que atua, destacando-se também por ter o reconhecimento do Prêmio Gaúcho de Qualidade e Produtividade desde 2008.

### 3. Análise dos Resultados

Tendo em vista o objetivo proposto neste trabalho de investigar a evolução da gestão organizacional da empresa objeto de análise a partir da sua participação no Programa Gaúcho



de Qualidade e Produtividade os resultados deste estudo foram analisados e são apresentados de acordo com as categorias de análise, coincidentes com os oito critérios de avaliação do PGQP.

#### **4.1 Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade: melhorias na Gestão Organizacional**

Com relação ao critério **Liderança**, busca-se examinar como a liderança de posse de todas as informações da organização pratica, vivencia e impulsiona os fundamentos e a cultura de excelência em gestão (FNQ, 2007). Também procura-se saber como a liderança é exercida, de forma a proporcionar interação dentro da organização, demonstrando comprometimento com os valores e princípios organizacionais (FNQ, 2007) promovendo a cultura da excelência, levando em consideração as necessidades de todos (MARSHALL Jr. *et. al.*, 2005).

Neste contexto, a partir da análise dos resultados foi possível observar que a liderança exerce papel fundamental com relação à organização estudada. De acordo com os entrevistados, há um canal de comunicação eficiente na empresa, uma vez que os colaboradores são constantemente informados, por meio de sistemas internos como reuniões sobre o que acontece dentro da organização. Embora a descentralização da empresa acabe dificultando a reunião de todos os colaboradores num mesmo lugar e momento, esse fato não impede aos gestores de manter contato diário com os colaboradores que não se encontram trabalhando na empresa matriz.

Além disso, foi destacado nas respostas dos entrevistados, que na contratação de um colaborador, a liderança procura deixar bem claro toda a premiação que a empresa oferece bem como as regras para obtê-las conforme pode ser observado na fala do entrevistado B.

Então começa na questão de importância da liderança do PGQP, e na contratação já deixar bem claro toda a premiação que fazemos, já fazemos com regras. E assim as atividades, crescimento dentro da empresa e estar presente em todas as reuniões. (Entrevistado B)

Outro aspecto observado foi a avaliação de desempenho. Segundo os entrevistados, a avaliação é uma ferramenta utilizada pela empresa a fim de obter informações sobre o nível de satisfação das necessidades organizacionais e pessoais dos colaboradores. Além disso, é pauta de reuniões na empresa o que está agradando os colaboradores, como pode ser observado na fala do entrevistado C.

(...) sempre procuram perguntar para nós o que está agradando? O que não está? São feitas reuniões mensais. Normalmente são atendidos todos os nossos objetivos. Acho que essas reuniões são fundamentais. (ENTREVISTADA C)

Também ficou evidenciado na fala dos entrevistados as maneiras que a organização utiliza para comunicar os valores e princípios organizacionais para sua força de trabalho é no ato da contratação, onde o próprio diretor apresenta todo o código de ética e posteriormente os

colaboradores são informados por meio de sistemas internos e reuniões que a organização disponibiliza, segundo os entrevistados A e B.

(...) hoje está sendo feito pelo próprio diretor (...) a gente apresenta para eles o nosso manual do código de ética que é onde tem tudo que é fundamental. O diretor apresenta para ele(s) completamente para todos, lê detalhe por detalhe, coloca a disposição para dúvidas e posteriormente usa muito os nossos sistemas internos que são e-mails, temos o CRM. (...) (ENTREVISTADO A)

A gente faz a reunião de apresentação da empresa, que são mais ou menos duas horas e meia, onde é passada toda a parte de valores, o que a empresa quer, o que ela busca, o que eles esperam da empresa (...). E depois disso, tudo que é treinamento a gente reforça (...). (ENTREVISTADO B)

O segundo critério do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) trata das **Estratégias e Planos** que a organização aborda e desenvolve para a ampliação da mesma e para manter a vantagem competitiva entre os concorrentes, que determinam o posicionamento da organização. Este critério examina, bem como aborda em detalhes o processo de formulação das estratégias que são utilizadas pela organização enfatizando o ambiente de atuação de negócio da organização, incluindo a definição de indicadores, além dos desdobramentos das metas que são estabelecidas e distribuídas para todos os setores da organização. Salienta-se que os questionamentos relacionados a este critério foram somente para os gestores da organização, dado que essas informações são centralizadas com os gestores da empresa.

De acordo com os entrevistados, as estratégias e planos da organização são centralizadas nos gestores, podendo haver a possibilidade de mudanças conforme pautado em reuniões onde todos os colaboradores podem participar e dar sugestões. Muitas estratégias são determinadas a partir de avaliações internas, através da pesquisa de clima organizacional, e externa, através de pesquisas de satisfação dos clientes. O resultado que surgir a partir destas ferramentas são levados em consideração pelo diretor, que se reúne com os demais gestores, a fim de traçar os planos e estratégias para o próximo período. As falas dos entrevistados A e B evidenciam essa prática.

Através da análise externa e interna, e a partir dali, eu não passo para todo mundo, eu olho primeiro, quais são as mais interessantes, chamo o coordenador operacional, e o coordenador administrativo e dali a gente apresenta para eles, com possibilidade de mudanças (...). (ENTREVISTADO B).

Hoje, principalmente, elas partem na grande maioria por parte do diretor, em seguida são compartilhadas conosco, e aí vão para os nossos planos e estratégias, que é o que nós vamos trabalhar sempre para o próximo ano, ou para o próximo período (...). (ENTREVISTADO A).

Ainda, ao serem interrogados sobre como as diversas áreas da organização são envolvidas nos processos de formulação de estratégias, foi obtida a resposta que é através de um encontro no qual é abordado os pontos positivo e negativos onde todos participam, ficando evidente na seguinte fala:

A gente, normalmente no início do ano, faz um encontro que é onde a gente faz o levantamento dos pontos positivos e dos pontos fracos, e todo mundo levanta faz um grande painel, depois a gente tabula para ver os que foram mais prioritários, e em cima disso a direção elabora as estratégias, as melhorias ou mudanças das próprias estratégias. (ENTREVISTADO A)

Dessa forma, pode-se constatar que as estratégias e planos da organização são centralizados nos gestores, podendo haver a possibilidade de mudanças conforme pautado em reuniões onde todos os colaboradores podem participar e dar sugestões de melhorias.

O critério relacionado aos **Clientes** procura examinar como a organização identifica, analisa e compreende o cliente, procurando antecipar as necessidades e expectativas dos mesmos e do mercado em que atua, buscando divulgar seus produtos ou serviços e também suas ações para a melhoria dos processos e o seu desejo de fidelizar os clientes. Nesse critério também é identificado como a organização mensura e intensifica a satisfação dos clientes.

Com relação aos clientes uma das prioridades que a organização teve quando implementou o PGQP foi fazer mudanças na questão da logística para melhor atender as necessidades dos clientes em tempo hábil e com qualidade, sendo esse ponto identificado através da pesquisa de satisfação dos clientes. Dessa forma, a maneira mais eficaz para resolver a insatisfação de seus consumidores, foi reorganizando as entregas dos produtos, de empresas transportadoras também seguisse um padrão de qualidade.

Outro fator que foi identificado através da pesquisa de satisfação dos clientes, conforme falas dos entrevistados A e B foram necessidades que os clientes tinham de produtos que não havia na organização, que conforme sugestões dos cliente, a empresa foi incluindo os produtos no seu *mix*, evitando assim que o cliente procure o concorrente para obter o produto.

Através da pesquisa de satisfação do cliente, é ali que todas as sugestões, críticas e melhorias que eles relatam para nós. Em cima disso a gente vê o que o cliente quer, se ele quer que nós introduzimos um produto novo no nosso mix, se ele quer uma melhoria em questão de atendimento ou visitas. A base de tudo é hoje a nossa pesquisa de cliente. (ENTREVISTADO A).

Com relação a imagem que a empresa possui no mercado, de acordo com os resultados, foi possível constatar que a imagem é positiva, por motivos de a organização oferecer um produto diferenciado e com qualidade e pelo fato de não registrar um grande número de reclamações, as seguintes respostas dos entrevistados C e D corroboram essa informação.

Eu acho que tem uma boa imagem, normalmente são poucas reclamações. (...) a maioria das reclamações são das transportadoras que são terceirizadas. (...) (ENTREVISTADA C).

Acho que é positiva, por (...) serem os produtos de alto padrão, do que em vez da gente focar em preço. (ENTREVISTADA D).

No que se refere ao encaminhamento de solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais dos clientes, percebeu-se pela análise dos resultados que a relação com o cliente é através do sistema de Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) através do qual, muitos problemas são resolvidos. Além disso, constatou-se que quando há erros, os treinamentos e orientações são sugeridos como forma de melhorar as habilidades para que o erro não se repita novamente, visando o aperfeiçoamento no trabalho, como pode ser visualizado na fala do Entrevistado A.

Hoje quando o cliente faz uma reclamação alguma coisa, teoricamente tudo tem que ser registrado no nosso sistema que é o CRM, que é o sistema de relacionamento com o cliente, hoje o colaborador registra e no dia seguinte já a direção já está sabendo disso e muitas vezes a própria direção, ou dependendo do assunto que se tratou, se levantou cada área é responsável para imediatamente naquele dia dar um retorno ou buscar a solução imediata. (ENTREVISTADO A)

Acerca do critério clientes pode-se dizer que a organização procura atender da melhor forma possível os seus clientes, de maneira que a empresa busca estratégias a fim de fidelizá-los. Outro fator importante identificado é a preocupação que a empresa tem na questão de solucionar inconformidades de processos o mais rápido possível para dar uma solução ao cliente. A empresa faz pesquisa de satisfação com os clientes a cada semestre. Neste sentido, os clientes são tratados com grande importância, uma vez que são eles a razão da existência do negócio.

O critério **Sociedade** tem por objetivo examinar a maneira como a organização interage com a sociedade em se tratando de ética e transparência e, como contribui com o desenvolvimento econômico, social e também ambiental, de maneira sustentável, através da diminuição dos impactos negativos relacionados com os seus produtos e operações na sociedade em geral. (MARSHALL JR. *et. al.*, 2005).

Com relação a esse critério, a percepção dos respondentes é que a empresa desempenha um papel fundamental diante da sociedade, uma vez que está focada na sustentabilidade, tendo por objetivo dar continuidade ao seu negócio pela responsabilidade de ter famílias que dependem financeiramente da mesma. Com relação, a maneira que a organização identifica e trata os impactos de seus produtos e atividades nos ecossistemas e na sociedade, foi observado que a empresa se preocupa com a questão de descarte e a forma de uso dos produtos, ou seja, a empresa ministra treinamentos para os clientes, a fim de evitar qualquer impacto no meio ambiente. Ainda a empresa possui a ficha técnica e os laudos para todos os produtos que há exigência desse requisito. As falas dos entrevistados A e D evidenciam essa percepção.

Hoje a gente tem todo o cuidado, (...), e a gente tem todos os laudos, fichas técnicas de todo e qualquer produto que tem que ter isso. Vários produtos não

precisam ter, mais produtos que tem que ter uma certificação, um laudo técnico, um procedimento, hoje é uma das exigências que nós trabalhamos com os nossos fornecedores para poder atender esses clientes que necessitam disso(...). (ENTREVISTADO A).

Cada produto, principalmente os químicos tem todo um procedimento, então a gente dá esse treinamento e também ensina qual é a forma mais correta de descarte e do uso. Então a gente fica preocupada não só na venda, mas também ter esse acompanhamento da utilização se é de forma mais correta, até o descarte dos materiais. (ENTREVISTADA D).

Com relação à conscientização das questões relativas à responsabilidade socioambiental, os respondentes afirmaram que há uma conscientização através de reuniões mensais sobre o assunto, onde são repassadas informações sobre o correto manuseio dos produtos, de acordo com normas do fabricante. Sobre ações voluntárias que a empresa pratica com vistas à preservação do ecossistema, na concepção dos respondentes as ações ainda são tímidas. Há uma prática para a devolução dos produtos que vencem, de lixos que a empresa tem que descartar da maneira correta, devido sua decomposição, mas que existe um custo para o descarte e que as pessoas responsáveis por essa parte ou não buscam ou quando buscam não fazem o descarte correto.

O critério **Informações e Conhecimento** examina como a gestão utiliza as informações que a organização retém, junto com as informações comparativas para gerir o seu capital intelectual (MARSHALL JR. *et. al.*, 2005). A forma como é tratada e organizada as informações na organização e o desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, principalmente o conhecimento. (SARTORI E SILUK, 2011).

No que tange a esse critério, foi possível perceber que a organização e seus gestores mantem a equipe informada sobre os seus produtos e serviços, de forma que são passados treinamentos, cursos e especializações técnicas constantes a cada seis meses para os colaboradores, e se caso algum colaborador estiver com dificuldades em alguma tarefa, este é submetido a treinamentos, de forma que busque solucionar e esclarecer sobre o assunto que se tem dúvidas, buscando sempre a melhor forma para se fazer corretamente todas as tarefas das funções dos colaboradores, conforme pode ser visualizado na fala do entrevistado A.

Através de cursos, treinamentos, especializações técnicas em fábricas, treinamentos em fábricas que são os nossos principais fornecedores, então para cada vez mais para estar qualificado e aprimorado no conhecimento. (ENTREVISTADO A)

Outro fator que chama a atenção é a questão do incentivo através de prêmios que os colaboradores recebem em forma remuneração (Entrevistado B), ou seja, aumento de salário, quando estes fazem e concluem um curso técnico ou um curso de graduação, ou por tempo de permanência dentro da empresa. Essa bonificação incentiva os colaboradores a continuar

estudando e acumulando a sua bagagem de conhecimento e também motiva a continuar trabalhando na empresa.

Nós temos uma premiação, para toda equipe, devido à permanência na empresa e a escolaridade. Então é prêmio permanência e prêmio escolaridade, para aqueles que estão investindo em cursos técnicos em cursos de formação. Curso técnico aumenta o salário em 10%, curso de formação, graduação em 20% o salário. A questão da permanência na empresa é ½ por cento a cada ano e depois em cinco anos tem mais 5% e vai aumentando. Quanto mais tempo na empresa, maior é o percentual. (...), a gente não ajuda a pagar os cursos, mas a gente depois de concluído retribui financeiramente eles (ENTREVISTADO B).

Ainda, com relação ao compartilhamento da informação e do conhecimento foram destacados os treinamentos, formalizados através de certificados que a organização entrega para todas as pessoas que participam, seja de palestras ou reuniões, que muitas vezes são passados pelos próprios fornecedores.

O critério **Pessoas** tem por objetivo examinar como são proporcionadas as condições necessárias para o desenvolvimento e utilização plena do potencial dos colaboradores que compõem a força de trabalho da organização, de acordo com as estratégias organizacionais. Esse critério examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e clima organizacional que conduza à excelência do desempenho, à plena participação e ao desenvolvimento das pessoas (FNQ, 2007).

A partir da análise dos resultados, foi possível perceber que a empresa se preocupa com o bem estar e a qualidade de vida de seus colaboradores de forma que busca atender, sempre que possível, as demandas que se fazem necessárias conforme as solicitações feitas nas pesquisas internas em que os seus colaboradores requisitam.

Dessa forma, foi identificado incentivo e maior satisfação através de benefícios como reajuste salarial para colaboradores que estudam fazendo um curso técnico reconhecido pelo MEC ou ensino superior, acréscimo no salário do colaborador por tempo de permanência na empresa, quando mais tempo, maior é o aumento no salário.

Os colaboradores podem contar com plano de saúde, transporte próprio da empresa. Além disso, a empresa disponibiliza cursos, a fim de aperfeiçoar os conhecimentos de seus colaboradores, conforme pode ser observado na fala do entrevistado A.

Temos a questão também da Unimed, que a empresa ingressou por questões de saúde (...). Temos também hoje o incentivo por tempo de serviço na empresa, temos o incentivo à questão de escolaridade. Se tu fizeres um curso técnico registrado, você tem um adicional no seu salário, se você fizer um curso superior, quando concluir ele, você vai ter um adicional no seu salário. Então isso a gente viu como uma necessidade e uma satisfação dos colaboradores (ENTREVISTADO A).

Neste sentido, de acordo com os respondentes, tudo que é sugerido na pesquisa com os colaboradores a empresa busca atender na medida do possível, o que mostra que seus colaboradores estão satisfeito em relação aos benefícios e por serem ouvidos pelos seus gestores.

O critério **Processo**, de acordo com Marshall Jr. *et. al.*, (2005) examina como a organização administra seus recursos financeiros, de maneira a suportar sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos.

Com relação a projeção dos processos visando o cumprimento dos requisitos estabelecidos, foi evidenciado que a empresa tem o apoio de uma consultoria externa que auxilia na obtenção da certificação do Programa Gaúcho de Qualidade e produtividade (PGQP). Neste sentido, é feito uma avaliação sobre os resultados que a empresa conquista mensalmente, semestralmente ou anual para ver o que pode ser melhorado posteriormente.

Sobre o aprimoramento dos processos organizacionais, percebeu-se que essa é uma das etapas que a empresa ainda não conseguiu implementar na sua totalidade, mas que há uma projeção que seja implementado para o setor administrativo metas de conformidades de processos. No entanto, uma equipe de auditoria externa realiza uma pesquisa e que após este fato a empresa busca maneiras para que os colaboradores melhorem suas atividades organizacionais.

Ainda, foi questionado se os processos utilizados para implantar a melhoria nos sistema de gestão da empresa foram eficientes. A partir da análise dos resultados, observou-se respostas divergentes sobre o assunto. Para um dos entrevistados nem todos os processos utilizados para implementar a melhoria foram eficientes. Por outro lado, na visão de outro respondente, foi que houve melhoria. Esta resposta é pautada na evolução e crescimento que a organização obteve após a implementação do PGQP, como pode ser conferido nos trechos das seguintes falas dos entrevistados A e D.

Porque a empresa está tendo evolução, está tendo crescimento, tanto na parte de gestão de pessoas, no crescimento pessoal das pessoas, como na área da abrangência dela, e como na busca do mercado dela também, então as estratégias estão, digamos, conforme a expectativas dela (ENTREVISTADO A).

A empresa está há dez anos no mercado e, eu estou há cinco aqui, então eu vejo que a gente deu um salto muito grande a partir do momento que a gente começou a implantar melhorias nos processos, esses itens que são dados através do PGQP, então a gente melhorou muito (ENTREVISTADA D).

Os principais processos juntamente com os de apoio foram eficientes na visão da maioria dos entrevistados, tendo em vista que foram identificados inúmeras melhorias devido o crescimento e a evolução com dados significativos a respeito da organização após a implementação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.

O critério **Resultados** abrange os aspectos econômico-financeiros e os relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais do negócio e os de apoio, e também os procedimentos relativos ao relacionamento que a empresa obtém junto aos fornecedores (FNQ, 2007).

Neste contexto Sartori e Siluk, (2011), destacam que o critério resultados aborda os resultados da organização na forma de séries históricas bem como o acompanhamento de referenciais comparativos pertinentes. Os primeiros critérios abordam os processos gerenciais, e o último critério é relacionado aos resultados obtidos pela organização.

Com relação aos resultados obtidos pela empresa após a implantação do PGQP, pode-se observar que os resultados foram positivos no que se refere a padronização dos processos, a organização dos procedimentos, a diminuição do retrabalho, a qualidade no atendimento, a satisfação dos clientes, bem como a maior responsabilidade dos colaboradores, melhoria na qualidade de vida dos colaboradores, a segurança e garantia para os clientes e o reconhecimento dos mesmos, como podem ser identificados nas falas dos entrevistados A e E.

Acho que número um, foi à visão que a parte externa que seriam os nossos clientes viram a empresa, porque a gente já conseguiu a certificação porque nós podemos usar o brasão do PGQP já, por ter cinco anos já sido certificados. Então isso dá uma segurança e uma garantia, (...) para o cliente. E isso nos faz também buscar cada vez mais melhorias e nós também nos qualificar. (...), a gente trabalha em cima disso que dá uma satisfação de todo ano ser reconhecido. E a gente cada vez buscar mais e mais, não só ser certificado, mas ir para um reconhecimento, então isso que é muito importante, que a gente vê que aquilo vem contribuindo para nós. (ENTREVISTADO A).

Houve muito mais a responsabilidade das pessoas, ajuda na nossa própria qualidade de vida, para nós separar as coisas melhor, saber que cada um tem o seu trabalho, cada um tem a sua parte para fazer. E entre o cliente também ficou mais confiante, o PGQP hoje é um programa importante para nós do Rio Grande do Sul, acho muito satisfatório para nós, para a qualidade de vida das pessoas. (ENTREVISTADO E).

Neste sentido, os resultados obtidos foram vários destacando-se a padronização dos processos que levou a uma maior organização dos procedimentos da empresa, assim os colaboradores possuem uma maneira que é padrão de realizar uma tarefa. Este fato reflete diretamente na redução do retrabalho dos colaboradores, otimizando o tempo e a força de trabalho, possibilitando maior qualidade de vida aos mesmos. A qualidade no atendimento é



reflexo da qualidade dos funcionários o que proporciona maior satisfação tanto para o cliente que está comprando quanto para o próprio funcionário que está trabalhando, o que mostra uma crescente responsabilidade da parte dos colaboradores com a organização em que trabalham.

## **5. Considerações Finais**

Este estudo teve como objetivo investigar a evolução da gestão organizacional da empresa de comércio de produtos de higiene e limpeza a partir de sua participação no Programa Gaúcho e Qualidade e Produtividade. Dessa forma, foi possível perceber com base nas respostas dos entrevistados que de uma forma geral, o critério liderança exerce um papel fundamental na organização, pelo fato de ser referência para todos os colaboradores, por ser participativa e utilizar canais de comunicação, a fim de compartilhar informações e conhecimentos com todos que fazem parte da empresa.

Outro fato importante é que na contratação dos colaboradores, a liderança procura deixar bem claro toda a premiação que a empresa oferece bem como as regras para obtê-las. Essa também é maneira que a organização utiliza para comunicar os valores e princípios organizacionais para sua força de trabalho informando corretamente aos colaboradores sobre a visão, missão e objetivos que a empresa almeja para o futuro.

No que se refere às estratégias e planos, a organização centraliza nos gestores as decisões estratégicas, podendo haver a possibilidade de mudanças conforme pautado em reuniões onde todos os colaboradores podem participar e dar sugestões. Muitas estratégias são baseadas nas avaliações internas através da pesquisa de clima organizacional e externas através de pesquisa de satisfação com os clientes. O resultado que surgir a partir da aplicação dessas ferramentas são levados em consideração pelo diretor, que se reúne com os demais gestores, a fim de traçar os planos e estratégias para o próximo período.

Acerca do critério clientes constatou-se que a organização procura atender da melhor forma possível os seus clientes, de maneira que, por meio de pesquisa de satisfação, a empresa busca desenvolver estratégias a fim de fidelizá-los. Outro fator importante identificado foi a preocupação que a empresa tem na questão de solucionar inconformidades de processos o mais rápido possível para dar uma solução ao cliente. Neste sentido, os clientes são tratados com grande importância, uma vez que são eles a razão da existência do negócio.

Com relação ao critério sociedade a organização prioriza a sustentabilidade organizacional, buscando resultados positivos e a evolução da empresa para dar continuidade ao negócio e, assim continuar empregando pessoas que estão na sociedade. Além disso, a empresa prima pela conscientização das questões relativas à responsabilidade socioambiental, uma vez que por meio de reuniões mensais sobre o assunto, são repassadas informações sobre o correto manuseio dos produtos, de acordo com normas do fabricante.

No que tange ao critério de informação e conhecimento, foi possível perceber que a organização e seus gestores mantém a equipe informada sobre os seus produtos e serviços, de forma que são passados treinamentos, cursos e especializações técnicas a cada seis meses para

os colaboradores, buscando sempre a melhor forma de fazer corretamente todas as tarefas das funções dos colaboradores.

Outro fator que merece destaque está relacionado às pessoas, ou seja, o incentivo que a empresa oferece aos colaboradores através de prêmios em forma remuneração, ou seja, reajuste salarial pela conclusão de um curso técnico ou de um curso de graduação, ou ainda, por tempo de permanência na empresa. Além disso, a empresa busca melhorar o bem estar e a qualidade de vida de seus colaboradores, uma vez que procura atender, sempre que possível, as necessidades que surgem a partir das pesquisas internas realizadas.

De acordo com os resultados, os principais processos juntamente com os de apoio foram eficientes na visão da maioria dos entrevistados, tendo em vista que foram identificados inúmeras melhorias devido ao crescimento e a evolução com dados significativos a respeito da organização após a implementação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP).

Neste contexto, os resultados obtidos com a implantação do Programa de Qualidade foram vários, destacando-se a padronização dos processos que levou a uma maior organização dos procedimentos da empresa. Este fato reflete diretamente na redução do retrabalho, otimizando o tempo e a força de trabalho, possibilitando maior qualidade de vida aos colaboradores.

A qualidade no atendimento é reflexo da qualidade dos funcionários o que proporciona maior satisfação tanto para o cliente que está comprando quanto para o próprio funcionário que está trabalhando o que mostra uma crescente responsabilidade da parte dos colaboradores com a organização em que atuam.

Em geral foi identificado que a empresa, preocupada em atender adequadamente seus clientes e colaboradores, disponibiliza ferramentas como pesquisas semestrais para saber como está a satisfação de ambos, buscando sempre melhorar os procedimentos organizacionais, a fim de melhor atender as necessidades das pessoas, elevando o nível de qualidade da empresa e aumentando sua participação no mercado, principais objetivos do Programa de Qualidade.

No que se refere as limitações do estudo, há que se mencionar o reduzido arcabouço teórico sobre os programas de qualidade existentes no Brasil e em específico no Estado do Rio Grande do Sul, também o fato das entrevistas não envolverem a maioria dos colaboradores da empresa, tendo-se então acesso a percepção de alguns colaboradores. Como proposta de trabalhos futuros, sugerem-se estudos que envolvam a comunicação organizacional, bem como o processo de aprendizagem organizacional adquirida com a implantação de um sistema de gestão da qualidade, abrangendo a percepção da maioria dos colaboradores de empresa objeto de análise.

## Referências

CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total** (no estilo japonês). 8. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES, C. B.; BJUR W. **Administração e Qualidade: A Superação dos Desafios**. São Paulo: Makron Books, 1997, p.207.

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

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **Critérios de Excelência 2007: Aviação e Diagnóstico da Gestão Organizacional**. Disponível em: <<http://empreende.org.br/pdf/ONG's,%20OSCIPI'S%20e%20Terceiro%20Setor/Criterios%20de%20excelencia%20organizacional%20-%20ebook.pdf>> Acesso em: 15. junho. 2014.

GHOBIAN, A.; WOO, H. S. Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 13, n. 2, pp. 10-44, 1996.

JURAN, J. M. **Juran planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1994.

MARSHALL JR., I.; CIERCO, A. A.; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B. **Gestão da Qualidade**. 6. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo : Atlas, 2006.

OLIVEIRA, O. J. . **Gestão da Qualidade: tópicos avançados**. In: OLIVEIRA, O. J. (org.). **Gestão da Qualidade**:1. ed., 3. reimpr. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

OLIVEIRA, G.T.; MARTINS, R. A. Efeitos da adoção do modelo do Prêmio Nacional da Qualidade na medição de desempenho: estudos de caso em empresas ganhadoras do prêmio. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 15, n. 2, p. 247-259, maio-ago, 2008.

PALLADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE – PGQP. **Sistemas de Avaliação**. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/>> Acesso em: 15. junho. 2014.

RICHARD, W. L. **Como Implementar a Qualidade Total na sua empresa**. Richard L. Williams; tradução Joselita Vieira Wasniewski – Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RUTKOWSKI, J. Os prêmios de qualidade como instrumento de diagnóstico e melhoria do desempenho de empresas. **Encontro Nacional de Engenharia da Produção - ENEGEP**, 2001.

SALDANHA, M. E. P. Crescimento marca setor de limpeza em 2009, **Revista H&C**, v. XI n, 59, 2010.

SARTORI, T.; SILUK, J. C. M. Modelo de Excelência em Gestão (meg): Aplicação em uma empresa de Software de Santa Maria (rs). **VIII SEGeT: Simpósio de Excelência em Gestão da Tecnologia**, 2011.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. 1. reimpr. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11ª ed. São Paulo, Atlas, 2009.

VILA BOAS, G. A. R. V.; COSTAS, H. G. Análise Comparativa de Prêmios de Excelência em Gestão. **VII Encontro Nacional de Excelência em Gestão**, Rio de Janeiro, 2011.

WANG, Y., HING-PO, L. AND YANG, Y. An integrated framework for service quality, customer value and satisfaction: evidence from China's telecommunication industry, **Information Systems Frontiers**, v. 6, n. 4, pp. 325-40, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Ana Thorell; revisão Técnica Cláudio Damacena. – 4. ed.- Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANCA, J. F. R.; QUELHAS, O. L. G.; COSTA, H. G. Fundamentos da medição de desempenho na gestão para a sustentabilidade: uma contribuição metodológica. **III Encontro Nacional de Excelência em Gestão**, Niterói, RJ, 2006.