

## **GESTÃO DA QUALIDADE: conceitos e estratégias**

**André Vinícius dos Santos Rocha**

Graduando em Administração  
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

**Mauro Cabanha**

Graduando em Administração  
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

**Angela de Souza Brasil**

Docente-Especialista; Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

**Elisângela de Aguiar Alcalde**

Docente-Mestra; Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

### **RESUMO**

A gestão de qualidade é uma gerência focada na qualidade da produção e dos serviços de determinada empresa. Inicialmente, surgiu na Segunda Guerra para corrigir os erros dos produtos bélicos e era utilizado o termo Controle de Processos. Com a evolução do termo, passou a ser chamado de Garantia de Qualidade, que utilizava normas específicas para cada etapa. Após isso, surgiu o Controle de Qualidade, no começo do século XX por Frederick Taylor e Ford. Hoje, por exemplo, os consumidores cada vez mais cobram qualidade dos produtos que adquirem. O objetivo deste artigo é demonstrar que a gestão da qualidade como ferramenta relevante para o sucesso da organização é uma preocupação não recente como muitos acreditam. A qualidade é fator principal para sobrevivência da empresa levando em conta os princípios gerais da qualidade. Quanto ao procedimento metodológico optou-se por uma pesquisa exploratória baseada em bibliografias que tratam o assunto, bem como pesquisas utilizando a rede mundial de computadores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégias da qualidade; Gestão de qualidade; Sistemas da qualidade.

### **INTRODUÇÃO**

Percebe-se hoje um intenso movimento em busca da qualidade. As organizações têm de produzir produtos de qualidade, não mais como uma estratégia de diferenciação no mercado, mas como uma condição de preexistência. Engana-se quem pensa que a preocupação com a qualidade dos produtos oferecidos aos clientes é coisa recente. Por volta de 2150 a.C., o código de Hamurabi já demonstrava uma preocupação com a durabilidade e funcionalidade das habitações produzidas na época, de tal forma que, se um construtor negociasse um imóvel que não fosse sólido o suficiente para atender à sua finalidade e desabasse, ele, construtor, seria imolado.

Os romanos desenvolveram técnicas de pesquisa altamente sofisticadas para a época e as aplicavam principalmente na divisão e mapeamento territorial para controlar as terras rurais incorporadas ao império. Desenvolveram padrões de qualidade, métodos de medição e ferramentas específicas para execução desses serviços.

É possível citar também os avançados procedimentos adotados pela França durante o reinado de Luís XIV, que detalhava critérios para escolha de fornecedores e instruções para supervisão do processo de fabricação de embarcações.

Pelo exposto, percebe-se que foi percorrido um longo caminho para que as teorias e praticas da gestão da qualidade chegassem até o estágio em que se encontram. Porém ainda há um longo caminho a ser percorrido, principalmente em países menos desenvolvidos, entre os quais podemos incluir o Brasil, em virtude do atraso no acesso e implantação desses conceitos, que se justifica por razões históricas e econômicas. (OLIVEIRA, 2003).

Sendo assim objetiva neste trabalho demonstrar o papel fundamental da gestão da qualidade para sucesso no processo da organização. Os objetivos específicos focam em uma apresentação da evolução da gestão da qualidade ao longo dos anos, bem como a visão da mesma sob ótica de renomados gurus da qualidade e as estratégias focadas na qualidade.

Quanto a metodologia utilizada a opção foi feita pela exploração de bibliografias que tratam o assunto, bem como pesquisas utilizando a rede mundial de computadores.

## **1 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE GESTÃO DA QUALIDADE**

Segundo Longo (1996, p.8),

A preocupação com a qualidade, no sentido mais amplo da palavra, começou com W.A. Shewhart, estatístico norte-americano que, já na década de 20, tinha um grande questionamento com a qualidade e com a variabilidade encontrada na produção de bens e serviços.

Shewhart desenvolveu um sistema de mensuração dessas variabilidades que ficou conhecido como Controle Estatístico de Processo (CEP). Criou também o

Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Action*), método essencial da gestão da qualidade, que ficou conhecido como Ciclo Deming da Qualidade.

Logo após a Segunda Guerra Mundial, o Japão se apresenta ao mundo literalmente destruído e precisando iniciar seu processo de reconstrução. W.E. Deming foi convidado pela *Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE)* para proferir palestras e treinar empresários e industriais sobre controle estatístico de processo e sobre gestão da qualidade.

O Japão inicia, então, sua revolução gerencial silenciosa, que se contrapõe, em estilo, mas ocorre paralelamente, à revolução tecnológica estrondoso do Ocidente e chega a se confundir com uma revolução cultural. Essa mudança silenciosa de postura gerencial proporcionou ao Japão o sucesso de que desfruta até hoje como potência mundial.

O período pós-guerra trouxe ainda dimensões novas ao planejamento das empresas. Em virtude da incompatibilidade entre seus produtos e as necessidades do mercado, passaram a adotar um planejamento estratégico, porque caracterizava uma preocupação com o ambiente externo às empresas.

A crise dos anos 70 trouxe à tona a importância da disseminação de informações. Variáveis informacionais, socioculturais e políticas passaram a ser fundamentais e começaram a determinar uma mudança no estilo gerencial.

A competitividade e o desempenho das organizações são afetados negativamente em termos de qualidade e produtividade por uma série de motivos. Dentre eles destacam-se: a) deficiências na capacitação dos recursos humanos; b) modelos gerenciais ultrapassados, que não geram motivação; c) tomada de decisões que não são sustentadas adequadamente por fatos e dados; e d) posturas e atitudes que não induzem à melhoria contínua. (QUEIROZ, 2014).

## 1.1 GESTÃO DA QUALIDADE NA VISÃO DE GARVIN

Por ser um assunto complexo e controverso, além de fundamental para as organizações modernas, a gestão da qualidade será tratada fora das áreas funcionais da empresa. Geralmente se fala de qualidade dentro da área de produção como afirma Garvin (2002, p.45): “Em sua versão original, a qualidade era responsabilidade do departamento de produção; hoje saiu da fábrica e entrou na

sala de alta gerência.” O autor complementa dizendo que essa mudança foi fundamental para o entendimento da qualidade.

Sobre a evolução histórica dos estudos da qualidade, Garvin (2002, p. 51) destaca quatro etapas: “Inspeção; Controle Estatístico da Qualidade; Garantia da Qualidade; e Gerenciamento Estratégico da Qualidade”. As duas primeiras etapas tratam de métodos e ferramentas para certificar a qualidade do produto e da produção, seja através de inspeção ou controle estatístico. A terceira etapa traz uma inovação ao buscar a garantia da qualidade de uma forma total, através da qualidade em todos os processos, desde a concepção e desenvolvimento até a entrega ao cliente através de bons serviços. Já a última etapa trata de utilizar a qualidade como um fator estratégico e competitivo, relacionando qualidade à lucratividade.

Conceituar a qualidade pode ser muito arriscado por se tratar de uma palavra tão comum e popular, o que gera uma diversidade grande de significados, por isso serão utilizadas duas classificações que interagem entre si.

A primeira classificação é de Garvin (2002, p. 53) que diz que a qualidade pode ser definida dentro de cinco abordagens principais, são elas:

- 1- Transcendente: Qualidade vai além das definições racionais e científicas, qualidade é uma percepção intuitiva, não se sabe porque algo possui qualidade, mas se sente e se sabe que esse algo é de qualidade;
- 2- Baseada no produto: A qualidade é baseada em uma série de especificações mensuráveis que a garantem e certificam;
- 3- Baseada no usuário: A qualidade parte da percepção do cliente, o que ele acha bom o satisfaz é de qualidade;
- 4- Baseada na produção: A qualidade é a eficiência em se produzir exatamente o que foi projetado, de forma otimizada e sem perdas;
- 5- Baseada no valor: É a definição que passa pelo custo e preço, quanto maior o desempenho com o menor preço ou custo, mais qualificado será o produto.

Ainda de acordo com Garvin (2002) dessas cinco abordagens pode-se identificar oito dimensões ou categorias da qualidade. Dentro da abordagem baseada no produto tem-se as dimensões de desempenho, características e durabilidade. Na abordagem baseada no usuário podem ser identificadas as dimensões de atendimento, estética e qualidade percebida. Na abordagem baseada na produção têm-se as dimensões de conformidade e confiabilidade.

Para Garvin (1992) no contexto atual da Gestão Estratégica da Qualidade, organizações que almejam a verdadeira eficácia da GQT observam que o controle

precisa iniciar pelo projeto do produto e só cessar quando o produto estiver chegando às mãos de um cliente que sane sua necessidade e que fique satisfeito.

## 2.2 DIMENSÕES DA QUALIDADE

Seguindo a linha de raciocínio de Garvin (2002, p. 54), a qualidade pode ser dividida em oito dimensões ou categorias.

**1. Desempenho:** trata das características básicas de um produto ou serviço. Nesta dimensão está a capacidade do produto de ser eficaz e eficiente, ou seja, efetivo.

**2. Características:** são a especificação do produto ou serviço conforme definido por quem o fornece. Existem também as características secundárias, que suplementam o funcionamento do produto e, embora não sejam sempre descritas, têm o poder de alterar as percepção do cliente com relação ao produto ou serviço.

**3. Confiabilidade:** reflete a probabilidade de mal funcionamento do produto, como tempo de falha, possibilidade de defeitos, etc. Deste ponto de vista, quanto maior for o índice de confiabilidade de um produto ou serviço, menor a possibilidade de frustrar a expectativa do cliente. A expressão “preciso como um relógio suíço” reflete bem este conceito, pois é usada para designar algo com alta confiabilidade.

**4. Conformidade:** reflete o grau em que um projeto e as características de um produto ou serviço estão de acordo com padrões pré-estabelecidos, com sua especificação.

Existem duas abordagens distintas de conformidade: a primeira iguala conformidade ao cumprimento de especificações (está mais relacionada com o pensamento norte-americano); a segunda iguala conformidade com o grau de variabilidade (está mais relacionada com os fabricantes Japoneses e com o trabalho de Genichi Taguchi).

**5. Durabilidade:** já foi uma das principais dimensões da qualidade, e expressa a vida útil de um produto. Tecnicamente, podemos definir durabilidade como o tempo pelo qual um produto mantém suas características e perfeito funcionamento, em condições normais de uso. Já notaram como produtos antigos costumam ser mais duráveis? (ainda vamos falar disso...)

**6. Atendimento:** é a mais empírica das dimensões da Qualidade, e tem grande poder de afetar a percepção do cliente. Rapidez no atendimento, cortesia e facilidade de ter um problema solucionado encantam o cliente, pois eles não se preocupam somente com a possibilidade de terem problemas com um produto ou serviço, mas também com a eficiência do fornecedor em sanar esses eventuais problemas.

**7. Estética:** outra dimensão bastante empírica, está diretamente relacionada ao ponto de vista do cliente ou do público alvo. É a aparência de um produto, o sentimento ou sensação que ele provoca, a imagem.

**8. Qualidade percebida:** é a dimensão mais ligada à “reputação” de um fornecedor. Acreditamos que quem produz algo de qualidade reconhecida, seja capaz de manter esse nível em outros produtos ou serviços. Está diretamente relacionada com a confiabilidade, que comentado acima.

Nas próprias palavras de Garvin (2002 *apud* OLIVEIRA, 2002, p. 112): “[...] as dimensões da qualidade tornam-se mais do que simples sutilezas teóricas,

passam a constituir a base do uso da qualidade como arma de concorrência.” E como todo arsenal, devem ser usadas de forma adequada e ordenada, sabiamente decidindo quais e quando considerar sua aplicação, pois nem tudo precisa atender às oito dimensões.

## **2 GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE**

A gestão estratégica da qualidade é uma abordagem que usa a melhoria como arma estratégica para o fortalecimento da competitividade e rentabilidade da empresa.

Segundo Paladini (2009), a gestão estratégica da qualidade requer que os objetivos e metas sejam orientados para os objetivos estratégicos do negócio. Requer também uma abordagem sistêmica, com valores e princípios, liderança inovadora, satisfação dos clientes e desenvolvimento organizacional, além da melhoria contínua de seus processos, produtos, serviços e relacionamentos.

O objetivo da gestão estratégica da qualidade é remover gargalos nos processos e atividades que não agregam valor para o cliente, de modo a possibilitar a execução das atividades com perfeição. (CARPINETTI, 2010).

Carpinetti (2010) ainda explora que a gestão estratégica da qualidade adota uma abordagem evolutiva da melhoria contínua e incorpora as contribuições de diversas técnicas combinadas de acordo com as necessidades, cultura e maturidade gerencial da organização.

Neste âmbito pode-se utilizar as certificações da qualidade na gestão estratégica da qualidade.

A certificação da qualidade além de aumentar a satisfação e a confiança dos clientes, reduzir custos internos, aumentar a produtividade, melhorar a imagem e os processos continuamente, possibilita fácil acesso à novos mercados. Esta certificação permite avaliar as conformidades determinadas pela organização através de processos internos, garantindo ao cliente um produto ou serviço concebido conforme padrões, procedimentos e normas. As pessoas e as empresas que buscam qualidade devem criar uma mentalidade positiva de mudança. (CARPINETTI, 2010).

Gomes e Morgado (2012, p. 98) definem que a certificação da qualidade “é um instrumento que demonstra evidências de que a organização cumpre com os requisitos previstos no sistema de garantia de qualidade de produtos ou serviços”.

Inclusive discorrem que para que a organização seja certificada, “é necessário que a mesma seja certificada por órgão acreditador baseada na norma ISO 9001, que por sua vez tem o objetivo normatizar os produtos e serviços visando à melhoria contínua”. (GOMES; MORGADO, 2012, p. 98).

A certificação de um sistema da qualidade ISO 9001 é um processo de avaliação pelo qual uma empresa certificadora avalia o sistema da qualidade de uma empresa interessada em obter um certificado de qualidade. A motivação é atestar que o sistema de gestão da qualidade da empresa condiz com o modelo de sistema de gestão da qualidade estabelecido pela ISO 9001. Ou seja, o sistema de gestão da qualidade da empresa contempla todos os requisitos estabelecidos pela norma. “O objetivo, portanto, é atestar que a empresa implementa as atividades de gestão da qualidade tidas como necessárias para atender os requisitos do cliente”. (CARPINETTI, 2010, p. 24-25).

As atividades de certificação podem envolver: análise de documentação, auditorias/inspeções na organização, coleta e ensaios de produtos, no mercado e/ou na fábrica, com o objetivo de avaliar a conformidade e sua manutenção. Não se pode pensar na certificação como uma ação isolada e pontual, mas sim como um processo que se inicia com a conscientização da necessidade da qualidade para a manutenção da competitividade e consequente permanência no mercado, passando pela utilização de normas técnicas e pela difusão do conceito de qualidade por todos os setores da organização, abrangendo seus aspectos operacionais internos e o relacionamento com a sociedade e o ambiente (CARPINETTI, 2010, p. 26)

Uma organização que se propõe a uma gestão voltada para a qualidade tem consciência de que a sua trajetória deve ser reavaliada. “As mesmas precisam por em prática atividades que visam estabelecer e manter um ambiente no qual as pessoas, trabalhando em equipe, consigam um desempenho eficaz na busca das metas e missões da organização”. (CARPINETTI, 2010, p. 27)

## 2.1 SISTEMAS DE QUALIDADE

Segundo Juran (1990, p. 386), os “sistemas de gestão da qualidade (SGQ) tem o objetivo de verificar todos os processos da empresa e como esses processos podem melhorar a qualidade dos produtos e serviços frente aos clientes”.

Nesse sistema existem princípios e diretrizes da qualidade que são aplicados em cada processo que envolve o dia a dia da instituição. Através deles, é possível fazer a tomada de decisões de forma segura, pois através das ferramentas utilizadas, o gestor poderá ver os indicadores de desempenho da empresa.

Várias empresas no mundo todo utilizam o SGQ, para implantar novos processos, gerenciar e checar a qualidade deles. Uma das razões da utilização desse sistema é que conseqüentemente um maior número de clientes se tornam satisfeitos com a empresa. Além disso, há uma melhora na imagem, no desempenho e na cultura organizacional.

A produção sobe e os custos reduzem, é um diferencial, sendo um critério que garante maiores oportunidades e competitividades frente aos mercados nacional e internacional. Surge um clima satisfatório e uma comunicação melhor entre os funcionários, a implantação da gestão da qualidade traz benefícios, pois é dotada de treinamentos, mapeamento dos processos empresariais e registros das atividades da organização.

A empresa poderá apenas implementar o sistema e melhorar os processos, mas para que o resultado desse sistema seja reconhecido será necessário que outra empresa especializada em auditoria de gestão de qualidade faça esse serviço para que ela obtenha um certificado de qualidade, isso irá depender da área onde a empresa atua e também das normas que regem esta área.

## 2.2 ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE PADRONIZAÇÃO

O organismo internacional que dita as normas dos Sistemas de Gestão é a *International Organization for Standardization (ISO)* foi criada em Genebra, na Suíça, em 1947. É uma instituição sem vínculos governamentais, que atua na área de qualificação dos produtos, processos, materiais e serviços. Antes disso, cada local, estado ou país ditava a sua própria regra. Era preciso unificar os

procedimentos para facilitar o comércio internacional, apoiar o crescimento da economia de forma sustentável e equilibrada, à saúde, o meio ambiente e proporcionar a inovação.

A ISO aprova Normas Técnicas que são tipos de padronização como as normas da ABNT; Realiza classificações referente aos códigos de países, cria normas de procedimento e processos, que faz parte da gestão da qualidade (ISO 9000), etc. Cada país ligado ao ISO possui um representante de normas e certificação.

A representante da ISO no Brasil é a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). As normas mais populares são ISO 9000 e ISO 9001, conjunto de normas publicadas pela ISO que especifica os itens necessários para a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade em empresas. Foi publicada inicialmente em 1987. Além disso, existe as ISO 14000 e ISO 14064 que são um sistema de gestão da qualidade.

As organizações que adotam esses sistemas de acordo com as normas ISO passam por uma série de procedimentos e ajustes tecnológicos, físicos e humanos, são auditados e por fim recebem uma certificação.

Para entrar nesses padrões a empresa precisa fornecer produtos que atendam as necessidades dos clientes, atinjam os requisitos de acordo com os regulamentos e a satisfação do cliente por meio da aplicação efetiva do sistema de gestão da qualidade. (SCHOLTES, 1992, p. 292).

## 2.3 INOVAÇÃO NA QUALIDADE

Segundo Oakland (1994), todas as empresas que competem na base da qualidade precisam atualizar periodicamente seus produtos, processos e serviços. Em mercados como o de eletrônica, áudio, produtos visuais e automação de escritórios são oferecidos frequentemente novas alternativas de produtos – quase como produtos da moda. Embora em outros mercados o ritmo da inovação não seja tão rápido e impetuoso, não há dúvida que em uma ampla frente à velocidade de mudanças no projeto do produto, do serviço e do processo tem sido acelerada.

A inovação suscita invenção e projeto de produtos e serviços inteiramente novos, incorporando novas ideias, descobertas e tecnologias avançadas, e promove o contínuo desenvolvimento e aprimoramento dos produtos, serviços e processos

existentes, visando a melhoria de seu desempenho e qualidade. Também pode ser dirigida para a redução dos custos de produção ou de operações durante todo o ciclo de vida do produto ou serviço.

Em muitas organizações a inovação é predominantemente orientada pela tecnologia (em algumas indústrias químicas ou de engenharia, por exemplo) ou por marketing (em algumas companhias de alimentos, por exemplo). O que sempre causa estranheza quanto aos inovadores de produtos que estão na liderança é que seus desenvolvimentos são orientados pelo mercado, o que é diferente quando a orientação parte do marketing. Este último significa que a função de marketing assume a liderança nos desenvolvimentos do produto ou serviço. A maioria dos inovadores de vanguarda, porém, identifica e planeja para atender lucrativamente a demanda existente e potencial e é, portanto, orientada pelo mercado, esforçando-se constantemente para atender aos requisitos e mesmo superá-los através de experimentação apropriada. (OLIVEIRA, 2003, p.31).

O comprometimento com a qualidade no nível mais alto da administração ajuda incorporar qualidade na elaboração do projeto e assegura boas relações e comunicação entre os vários grupos e áreas funcionais envolvidos. Projetar incorporando a satisfação do cliente aos produtos e serviços contribui enormemente para o sucesso competitivo. Claro que só esse fato não é suficiente, pois deve haver conformidade da qualidade produzida e os processos operacionais devem ser capazes de produzir de acordo com o projeto. Como nas interfaces de marketing/ operações nunca é aceitável projetar um produto, um serviço, um sistema ou um processo que seja exatamente o que o cliente deseja, se a organização for incapaz de produzi-lo.

## 2.4 POLÍTICA DA QUALIDADE

O primeiro passo para implantação de um sistema de qualidade é a formalização, pela alta direção, de sua Política de qualidade, ou seja, a definição do sistema de qualidade adotado pela empresa, deixando claro os objetivos pretendidos. A política da qualidade é um documento que deve explicitar, de forma sintética, o compromisso da alta administração com a qualidade, servindo como guia filosófico para as ações gerenciais, técnicas e operacionais. Além disso, o referido documento possibilitará a divulgação para os clientes externos do comprometimento da empresa para com a qualidade.

A política da qualidade deve transmitir a identidade da organização e ser largamente difundida e debatida com todos seus colaboradores. As atividades da função qualidade não devem estar centralizadas em um Departamento da qualidade, mas ser exercidas com o apoio e a intervenção direta dos níveis inferiores da empresa.

A descrição geral da política de qualidade adotada pela empresa deve estar delineada em um manual de qualidade, que é o documento consolidador do sistema de gestão da qualidade, descrevendo a maneira pela qual a empresa procura atingir os objetivos da qualidade expressos em sua política. É, portanto, um documento de caráter geral, aplicável à empresa como um todo e não a um outro setor especificamente. Serve como referência permanente para fornecedores e clientes internos e externos. (OLIVEIRA, 2003).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após a realização deste trabalho, constatou-se a importância da implantação do Controle da Qualidade Total nos processos produtivos de qualquer Organização e qualquer ramo de negócio. Os conceitos de qualidade não são teóricos somente. A Gestão da Qualidade envolve toda a Organização e desenvolve-se ao longo do tempo, de forma contínua e progressiva. Não é um esforço temporário, mas algo que se faz sempre, ou seja: a Gestão da Qualidade é, antes de tudo, uma característica que identifica a Organização e, por isso, mistura-se a ela.

As considerações feitas aqui mostram como a Gestão da Qualidade se identifica, e até engloba a Gestão de Produção. Elementos ainda que operacionais, têm impacto estratégico para a Organização, uma vez que alteram seu modelo de atuação no mercado. A melhor definição para a qualidade é uma nova relação com o mercado, e para isso todos os processos internos da Organização devem ser preparados para tal.

Portanto, em função da inovação, da tecnologia e da qualidade, temos nas organizações situações que sempre se encaixam em padrões técnicos. Sem dúvida, a função técnica existe e tem até um nível razoável de envolvimento. Se estivermos falando de uma área, é óbvio que o número de técnicos pode ser compatível com as necessidades da empresa e as funções devem ser dirigidas para os trabalhos

envolvidos pela gerência. Precisaremos ter especialistas para inovação, monitoração, produção, oferecimento, controles de desenvolvimento e comercialização, qualidade, informação, estudo de tecnologias e sua aplicação e também nos produtos e nas atividades agregadas à pesquisa e ao desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS

CARPINETTI, L. C.R. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2010.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GOMES, E. M.; MORGADO, A. **Compêndio de administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=Xr626RCcshAC&printsec=frontcover&dq=Comp%C3%AAndio+de+Administra%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-BR&sa=X&ei=lvuKUb3gllai9QSijlGIAQ&ved=0CDMQ6AEwAA>>. Acesso em: 18 set. 2015.

GOMES, J. L. C. **Qualidade em serviços: como estimular a percepção positiva dos clientes?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/qualidade-em-servicos/81805/>>. Acesso em: 15 set. 2015.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

OAKLAND, J. S. **Gerenciamento da qualidade total**. São Paulo: NBL, 1994.

OLIVEIRA, O. J. **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2003.

PALADINI, E. P. **Avaliação estratégia da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

QUEIROZ, C. *et al.* **Gestão de conhecimento: a mudança de paradigmas empresariais do século XXI**. São Paulo: SENAC São Paulo, 2014.

SCHOLTES, P. R. **Times da qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade**. Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 1992.