

**Luciana Siqueira Bettega**

A Comunicação como ferramenta essencial da  
gestão pela qualidade.

Universidade de São Paulo  
Escola de Comunicações e Artes  
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo  
Curso de Pós-Graduação “Lato-Sensu”: Especialização em Gestão Estratégica  
em Comunicação Organizacional e Relações Públicas

São Paulo, 2002

**Luciana Siqueira Bettega**

# **A Comunicação como ferramenta essencial da gestão pela qualidade.**

Monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, em cumprimento parcial às exigências do Curso de Pós-Graduação “Lato-Sensu”, para obtenção do título de Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, sob orientação da Professora Dra Margarida Maria Krohling Kunsch.

Universidade de São Paulo  
Escola de Comunicações e Artes  
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo  
Curso de Pós-Graduação “Lato-Sensu”: Especialização em Gestão Estratégica  
em Comunicação Organizacional e Relações Públicas

São Paulo, 2002

**Aprovada por:**

---

---

---

## **Resumo**

Considerando a importância da ferramenta da comunicação na gestão organizacional, este trabalho aprofunda o estudo deste tema dentro da gestão pela qualidade.

Como base para o desenvolvimento do tema, foram utilizados os Critérios de Excelência de gestão da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, FPNQ. São eles: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes e Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. O estudo de cada um dos Critérios e da ligação entre eles comprova a importância da comunicação integrada eficiente para uma gestão pela qualidade bem sucedida.

O resultado financeiro continua sendo o que busca a organização, porém cada vez mais se reconhece a importância dos ativos intangíveis na obtenção de bons resultados. Assim, com influência cada vez maior nas estratégias da organização, o desenvolvimento do capital humano, das práticas de gestão organizacional e do relacionamento, retenção e fidelização de clientes são considerados essenciais para levar a empresa aos resultados esperados.

Devido a isso, modelos de gestão ou de análise que conseguem unir os índices de desempenho aos ativos intangíveis resultando em qualidade, cada vez estão presentes em mais organizações. É o caso do Modelo de Excelência da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade.

A comunicação é essencial para a gestão e desenvolvimento da qualidade, dessa forma, ela começa a ser enxergada como ferramenta fundamental de gestão e, conseqüentemente, de obtenção de resultados.

**Palavras-chave:** comunicação, qualidade, liderança, cliente, informação, resultados, estratégia.

## Summary

Considering the chore importance of communication tools in the organizational management, this paper focuses on the study of this subject in quality management.

We have used the Excellency Management criteria for the National Quality Awards Foundation (FNPQ) as the groundwork for the development of our subject. The criteria are: Leadership, Strategy & Plans, Clients & Society, Information & Knowledge, People, and Processes and Results. The study of each one of them and their relationship indicates the importance of an efficient integrated communication in order to achieve successful quality management.

The company still strives for financial results; however, more and more one sees the foremost importance of intangible assets to obtain good results. Therefore, the development of human capital, of organizational management practices; of customers' relationship and of their loyalty to your product are considered essential to the company's goals, increasingly affecting organizational strategies.

Due to that fact, one can see the growth in the number of companies that use management or analysis' models that can unite high performance figures to intangible assets, thus generating more results. That is the case of the Excellency Model of the National Quality Awards Foundation.

Communication is essential to quality management and development, hence it begins to be considered an essential management tool, and consequently result-oriented.

**Key words:** communication, quality, leadership, customer, information, result and strategy.

## **Resumen**

Tomando en consideración la importancia de la herramienta de la comunicación en la gestión organizacional, este trabajo profundiza el estudio de este tema dentro de la administración por calidad.

Como base para el desarrollo del tema han sido utilizados los Criterios de Excelencia de gestión de la Fundación para el Premio Nacional de Calidad (FPNQ). Son ellos: Liderazgo, Estrategia y Planes, Clientes y Sociedad, Informaciones y Conocimiento, Personas, Procesos y Resultados. El estudio de cada uno de los Criterios y de la relación entre ellos comprueba la importancia de la comunicación integrada eficiente para una administración de calidad exitosa.

El resultado financiero sigue siendo lo que la organización busca pero, cada vez más, se reconoce la importancia de los activos intangibles en el logro de buenos resultados.

Así, con la influencia cada vez mayor de las estrategias de la organización, el desarrollo del capital humano, de las prácticas de gestión organizacional y de relación, retención y fidelización de clientes son considerados esenciales para llevar la compañía a los resultados esperados.

Por eso, modelos de gestión/administración o de análisis que logran unir los índices de desempeño a los activos intangibles que dan como resultado calidad, cada vez están presentes en más organizaciones. Es el caso del Modelo de Excelencia de la Fundación para el Premio Nacional de la Calidad (FPNQ).

La comunicación es esencial para la gestión y desarrollo de la calidad, y de tal manera, empieza a ser vista como herramienta fundamental de gestión, y consecuentemente, de obtención de resultados.

**Palabras clave:** comunicación, calidad, liderazgo, cliente, información, resultados, estrategia.

## **SUMÁRIO**

<b>OBJETIVO.....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 – Liderança .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.2 - O líder informal .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2 – Estratégias e Planos.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3 – Clientes e Sociedade.....</b>	<b>28</b>
<b>2.4 – Informações e Conhecimento.....</b>	<b>29</b>
<b>2.5 – Pessoas.....</b>	<b>31</b>
<b>2.5.2 – Goodwill.....</b>	<b>32</b>
<b>2.6 – Processos.....</b>	<b>34</b>
<b>2.6.2 – Balanced Score Card.....</b>	<b>34</b>
<b>2.7 – Resultados.....</b>	<b>35</b>
<b>Considerações Finais.....</b>	<b>37</b>

## **OBJETIVO**

Este trabalho pretende analisar os Critérios de Excelência contidos no modelo sistêmico da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ – publicados para o ano de 2002 e mostrar a essencialidade da comunicação dentro de cada um deles.

Além disso, será mostrada a crescente importância da comunicação nas organizações acompanhada da valorização dos ativos intangíveis como elementos de diferencial competitivo.



## **INTRODUÇÃO**

*“Uma revolução não muito silenciosa vem ocorrendo e conceitos como qualidade total, tecnologia, atendimento personalizado, flexibilidade, modernização e humanização estão na ordem do dia. Todos estão voltados para uma finalidade: levar as empresas à eficácia com o aumento da produtividade, melhoria no relacionamento interpessoal e incremento da competitividade no mercado.”*

Marlene Regina Marchiori

A qualidade pode ser implantada em todos os tipos de empresa. Não é um trabalho fácil, e requer estudo e possíveis modificações de processos, normas, posicionamento e treinamento. Porém, ainda assim não é o bastante, ela precisa ser divulgada aos funcionários, fornecedores e clientes. Ela precisa estar embutida nos valores da organização e em sua cultura.

Escrever o evangelho só não basta, não é o suficiente para que ele seja seguido. Ele somente servirá de ensinamento uma vez divulgado. Como as pessoas seguiriam os ensinamentos ali presentes se eles apenas estivessem escrito? Era preciso ter quem o divulgasse, os próprios apóstolos e também outras pessoas através da comunicação boca a boca. Dessa maneira os ensinamentos foram sendo divulgados, propagados e seguidos.

Podemos dizer que o mesmo ocorre com a qualidade. Não basta que ela esteja nas normas da empresa e mesmo nos ideais do gestor, ela precisa ser difundida e praticada, só assim será real.

A estrutura de comunicação da organização aparece nesse contexto como grande aliada na gestão pela qualidade. Todo o relacionamento com os públicos externos e internos, a difusão das informações, dos objetivos e da cultura organizacional dependerá de uma estrutura organizada, eficiente e integrada de comunicação. E segundo Kunsch (1995, p.90), “da eficácia do sistema comunicacional irá depender toda a eficiência da organização”.

Kunsch (1995, p.89) também afirma que, “a comunicação organizacional se realiza por meio de três fluxos (descendente, ascendente e lateral) e de uma

forma bidirecional (vertical e horizontal)". Em um ambiente onde todos informam e são informados, os processos tendem a correr de forma mais harmoniosa.

Entendemos que mantendo todos os seus públicos informados, a organização consegue garantir sua imagem perante o mercado, reduzir a rede informal de comunicação evitando boatos prejudiciais, difundir suas metas e valores a toda a sua estrutura funcional e como resultado entregar serviços e produtos com qualidade aos seus clientes.

Inicialmente a qualidade estava relacionada somente à eliminação dos defeitos de produção. Schroferneker (2000, p.23) diz sobre a qualidade que "em sua forma inicial era voltada para a inspeção; atualmente as atividades relacionadas com a qualidade são consideradas essenciais para o sucesso estratégico. Se antes era um reino exclusivo dos departamentos de produção, hoje sua atenção se dá em todos os departamentos/setores de uma organização". O foco principal era no produto, hoje o foco é no cliente, em atender às suas expectativas.

Em relação à gestão da qualidade, Darwin (1992, p.33) afirma que ela é "uma extensão de sua antecessora... porém mais ampla, mais intimamente ligada à lucratividade e aos objetivos empresariais básicos, mais sensível às necessidades dos concorrentes e ao ponto de vista do consumidor e, mais firmemente associada à melhoria contínua". Dessa forma por passar a ser uma função gerencial, a implantação da qualidade depende do comprometimento da alta direção da organização e também de uma política estratégica de comunicação.

Cada vez mais se espera encontrar qualidade de serviços em estabelecimentos comerciais, atendimento telefônico, restaurantes, e em tantos outros locais que freqüentamos diariamente.

#### Palavras-chave da qualidade

Produto	É a saída de qualquer processo. São bens, "software" e serviços.
---------	--

Características do produto	É uma propriedade possuída por um produto com a intenção de atender a certas necessidades dos clientes, e assim, satisfazê-lo.
Cliente	Qualquer um que recebe ou é afetado pelo produto ou processo. Podem ser internos ou externos.
Satisfação com o produto e do cliente	É atingida quando as características do produto respondem às necessidades do cliente, ou seja, o satisfaz.
Deficiência	É a falta de um produto que resulta na insatisfação do produto.
Satisfação com o produto e insatisfação com o produto	A satisfação origina-se nas características do produto e é a razão pela qual os fregueses compram o produto. Insatisfação origina-se nas não-conformidades e é a razão pela qual os clientes reclamam.

Quadro elaborado por Schroferneker, C.M.A. a partir de Juran, J.M., Juran na liderança pela qualidade: um guia para executivos. São Paulo, Pioneira, 1990, pp17-19.

O culto à impessoalidade dentro das organizações que era visto como forma de se obter sucesso nos resultados, junto a outros critérios de posicionamento como falta de maleabilidade, hierarquia e procedimentos rígidos, parece desatualizado. Essa forma de administração interna acabava por se refletir na imagem externa da organização e no tratamento dado aos clientes. Atualmente encontramos em muitas empresas internamente o culto à valorização do funcionário, o respeito às diferenças, a comunicação de duas mãos e o incentivo à criatividade, ao mesmo tempo em que no que tange ao relacionamento com os clientes, destaca-se à customização e personalização das ações, a retenção e fidelização de clientes. Vemos que há uma crescente preocupação com o indivíduo e suas necessidades e expectativas, tanto no relacionamento com o público interno quanto com o público externo da organização. Para que isso seja possível, é necessário o domínio de todas as ferramentas da comunicação integrada.

A qualidade está totalmente relacionada às expectativas e exigências do cliente, e não somente a selos de qualidade ou reconhecimentos técnicos. O objetivo de um departamento de qualidade deve ser promover e auxiliar nas melhorias de processo gerando resultados mais atraentes aos clientes. As certificações ou as opiniões da direção da empresa não são mais importantes do que a qualidade entregue e principalmente percebida pelo cliente. Isso mostra que o foco no cliente é essencial para o desenvolvimento de programas de gestão da qualidade.

Deve-se entender que a qualidade poucas vezes é fruto de geração espontânea das pessoas, mas sim resultado de inúmeros fatores, entre eles treinamento e liderança. E estes têm como ferramenta fundamental a comunicação.

De acordo com Feigenbaum (1994, p.100), após o recebimento das informações, é importante a adesão e o compromisso do funcionário com a qualidade. Ele afirma que “A comunicação clara dos benefícios bastante reais obtidos pelo novo e forte programa de qualidade representa um fator básico para a obtenção de um comprometimento genuíno do indivíduo com a qualidade em toda a empresa”. Para comunicar a qualidade total, Feigenbaum considera sete exigências, conforme listadas abaixo:

- 1- *Afirmção perfeitamente clara que pode ser compreendida por todos quanto ao que é exigido no programa da qualidade total e o que pode ser esperado dele.*
- 2- *Revisão definida de como o programa será elaborado e introduzido.*
- 3- *Garantia de competência profissional dos que vão realizar o trabalho.*
- 4- *Oportunidade a todos os membros-chave da organização de envolvimento na coleta de informações.*
- 5- *Oportunidade a todas as pessoas-chave da organização de participarem diretamente no trabalho em desenvolvimento.*
- 6- *Comunicação, extensiva a toda a empresa, de aspectos específicos de atividade resultante do programa.*

- 7- *Declaração bastante concreta de benefícios econômicos e de outros tipos, para a organização, a partir da implantação do controle da qualidade total.*

## **CAPÍTULO I**

### **A FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE E SEUS FUNDAMENTOS**

Neste estudo será utilizado como referência da gestão pela qualidade o modelo referencial da qualidade da FPNQ, Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade e os Critérios de Excelência divulgados para o ano de 2002.

A FPNQ é uma entidade privada sem fins lucrativos que foi criada por um grupo de empresas para ser responsável pelo Prêmio Nacional da Qualidade. Além do prêmio, a fundação também promove cursos, palestras, seminários e publicações. Tendo como base modelos de gestão de qualidade aceitos mundialmente, o Prêmio Nacional da Qualidade tornou-se uma das mais importantes premiações nacionais nesta área.

Utilizando-se os Critérios de Excelência divulgados pela FPNQ como referência de gestão, uma organização pode se auto avaliar e concorrer ao Prêmio Nacional da Qualidade. Atualmente muitas organizações utilizam os Critérios de Excelência, mesmo que apenas internamente, melhorando continuamente seu sistema de gestão.

Desde 1991, a FPNQ entrega uma vez ao ano o Prêmio Nacional da Qualidade, PNQ, às empresas avaliadas que mais se destacaram pela excelência de gestão dentro de sua categoria.

Em 2002, as categorias de premiação foram:

- Grandes empresas;
- Médias empresas;
- Pequenas e micro-empresas;
- Órgãos da administração pública federal;
- Organizações de direito privado sem fins lucrativos.

Apenas três organizações atingiram o nível mundial de qualidade em 2002, recebendo das mãos do Governador Geraldo Alckmin o troféu da 11ª edição do Prêmio Nacional da Qualidade em solenidade no Palácio do Governo em São Paulo com a presença da prefeita de São Paulo, Marta Suplicy e do Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso.

Foram elas:

- Politeo Indústria e Comércio S/A, na categoria “Médias Empresas”;
- Gerdau Aços Finos Piratini, na categoria “Grandes Empresas”;
- Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre, na categoria “Organizações sem fins lucrativos”.

Empresas premiadas em anos anteriores pelo Prêmio Nacional da Qualidade:

- Bahia Sul Celulose S.A . - grandes empresas – 2001;
- Serasa – Centralização de Serviços dos Bancos - grandes empresas – 2000;
- Cetrel S.A . – Empresa de Proteção Ambiental – médias empresas – 1999;
- Caterpillar Brasil – manufaturas – 1999;
- Siemens – Unidade de Telecomunicações – manufaturas – 1998;
- Copesul Companhia Petroquímica do Sul – manufaturas – 1997;
- Citibank – Unidade Corporate Banking – Prestadoras de Serviços – 1997;
- Alcoa – Unidade Poços de Caldas – manufaturas – 1996;
- Serasa – Centralização dos Serviços dos Bancos – Prestadoras de Serviços – 1995;
- Citibank – Unidade Global Consumer Bank – Prestadoras de Serviços – 1994;
- Xerox do Brasil – manufaturas – 1993;
- IBM – Unidade Sumaré – manufaturas – 1992.

As premiações da qualidade servem de ferramentas de aumento da competitividade entre empresas. Elas permitem que as empresas tenham um

referencial da qualidade, sejam auto-avaliadas e troquem experiências de sucesso. E ao cliente os benefícios são satisfatórios na mesma proporção, uma vez que produtos ou serviços adquiridos são melhorados continuamente, suas necessidades e expectativas são satisfeitas e a concorrência será sempre em níveis mais elevados de qualidade.

A partir de estudos de empresas americanas bem sucedidas e consideradas diferentes das outras no que se refere à excelência, um grupo de estudiosos identificou critérios e valores que, implantados em qualquer organização, seriam capazes de gerar melhores resultados de gestão.

Baseando-se nesses estudos, o Modelo de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade foi desenvolvido com os seguintes fundamentos:

- Visão de futuro de longo alcance;
- Comprometimento da alta direção;
- Gestão centrada nos clientes;
- Responsabilidade social;
- Valorização das pessoas;
- Gestão baseada em processos e informações;
- Foco nos resultados;
- Ação pró-ativa e resposta rápida;
- Aprendizado.

### **Comprometimento da Alta Direção:**

Baseando-se nos valores e estratégias da organização, compete aos gestores, divulgar e promover a gestão baseada na excelência, e da mesma forma, motivar e estimular o comprometimento dos funcionários. O comportamento da alta direção em relação a funcionários, fornecedores e principalmente clientes serve de modelo a todos da organização, e por isso deve ser da forma mais ética possível e comprometida com os interesses da organização.



A alta direção deve manter em harmonia os diferentes interesses e buscar sempre oportunidades de melhorias e soluções de problemas. A comunicação de duas mãos é fundamental nesse processo. Os funcionários devem ser orientados constantemente da mesma forma que ouvidos.

### **Visão de Futuro de Longo Alcance:**

Este item está ligado ao planejamento estratégico da organização. Uma empresa que consegue facilmente se adaptar às mudanças do mercado e de cenários de seu ambiente está mais perto de atingir o sucesso.

Quando estamos em busca da excelência, o pensamento no futuro deve estar presente, de forma que as atividades sejam orientadas à prevenção e à resolução dos problemas através das causas e não da amortização das conseqüências.

### **Gestão Centrada nos Clientes**

Os clientes sempre devem ser vistos como a razão de ser de uma organização. A qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao cliente somente existirá uma vez percebida por eles. Isso quer dizer que por mais que a empresa se esforce para oferecer qualidade, se o cliente não a perceber, de nada adiantará. De acordo com Scronefeker (2000, p.25) “qualidade é o que os clientes – não a empresa – julgam que ela seja, devendo ser definida em termos de clientes e não de produtores”.

A gestão focada no cliente, mais do que uma preocupação em satisfazê-los, é também parte do planejamento estratégico da organização. Quando toda a organização busca conhecer o cliente e atender às suas necessidades e expectativas, está no caminho certo da excelência.

### **Responsabilidade Social**

Mais do que exercer a cidadania, a responsabilidade social implica em enxergar a comunidade como parte da organização, e que portanto, deve ter suas necessidades atendidas de forma pró-ativa. Isso significa não apenas cumprir leis, o que é simples obrigação da empresa, mas sim conhecer suas necessidades e auxiliar em seu desenvolvimento.

O exercício da responsabilidade social pode ser de diversas formas: apoio à comunidade carente, educação, ecologia, cultura, esporte.

### **Valorização das Pessoas**

Em uma organização onde os funcionários estão motivados e satisfeitos, o trabalho tende a fluir de forma mais harmoniosa e produtiva; e uma das formas de se atingir isso, é valorizando quem trabalha pela empresa. Isso pode ser conseguido de algumas formas como: atendendo suas necessidades, proporcionando um ambiente de trabalho agradável, oferecendo oportunidades, praticando a justiça e a colaboração, delegando responsabilidades e autonomia, promovendo o trabalho em equipe e o entrosamento das equipes.

### **Gestão Baseada em Processos e Informações**

A busca pela excelência exige auto conhecimento e auto avaliação como pressupostos para a correção de erros de processos, otimização das funções e atendimento das necessidades dos clientes.

Quando a empresa sabe de seus pontos fortes e fracos, fica mais fácil otimizar recursos, trabalhar em seus problemas e promover melhorias em todas as áreas. A análise e trabalho das informações são instrumentos essenciais no planejamento de uma organização e na sua agilidade em responder às mudanças e se adaptar a novas situações.

### **Foco nos Resultados**

O sucesso de uma organização sempre será mensurado por seus resultados. Até chegar a eles é necessário um trabalho de planejamento, determinação de objetivos e metas, sem esquecer de comunica-los a toda a organização, de forma a garantir que todos estejam buscando os mesmos objetivos.

### **Ação Pró-Ativa e Resposta Rápida**

A ação Pró-ativa está relacionada à antecipação das necessidades dos clientes, item essencial na gestão pela qualidade, principalmente em mercados competitivos.

Após a II Guerra Mundial, o Japão descobriu que mais vantajoso do que manter seus produtos em estoque era fabricar somente quando as solicitações de compra eram feitas. A esse processo chamou-se Just-in-time. Conhecido pela economia de custos com armazenagem, o Just-in-time apresentava também outras características que o fizeram tão bem sucedido, como a inovação, correção de erros ainda na fabricação, eliminação do desperdício e adaptação às novas demandas do mercado. Na sua reconstrução, o Japão procurou uma forma de reerguer sua produção alinhando baixo custo à qualidade. Ou seja, enquanto o sistema conhecido fazia produção em massa, armazenava seus lotes de fabricação e caso houvesse defeitos somente seriam corrigidos no próximo lote, o Just-in-time corrigia os erros ainda na linha de produção e possibilitava inovar sempre, enviando sempre ao mercado produtos com a última tecnologia empregada.

Muitas das características do modelo Just-in-time estavam relacionadas ao funcionário. A prevenção de problemas, a eficiência operacional, a polivalência e o envolvimento dos funcionários em todas as fases do processo de produção, fizeram com que os envolvidos na produção deixassem de ser meros cumpridores de ordens e passassem a ser responsáveis pelo desempenho da empresa e parte importante do processo. Essa valorização do funcionário foi fundamental para atingir a rapidez nas respostas e constante atualização dos produtos fabricados.

Outros exemplos mais atuais de resposta rápida e ação pró-ativa são os atendimentos ao cliente. Quando bem trabalhados, fornecem à empresa as percepções sobre seus produtos, identificação das causas de descontentamento, informação sobre o perfil de seus clientes e suas necessidades e expectativas em relação ao que está sendo oferecido, possibilitando mudanças rápidas.

Há uma metáfora em “O Príncipe” (Maquiavel, 1995:45) que diz que pode ser mais difícil conhecer uma doença no início, porém neste estágio a cura é mais fácil. Se deixarmos a doença se prolongar, torna-se mais fácil conhecê-la, porém mais difícil de curá-la. E essa é a vantagem de ter a capacidade de dar respostas rápidas: eliminar as doenças no início evitando que elas se agravem e, portanto, se tornem mais difícil de serem curadas.

## **Aprendizado**

A contínua busca pela melhoria e o “nunca estar satisfeito” devem fazer parte de uma gestão pela qualidade. A empresa deve estar sempre a procura de novas idéias que permitam inovar seus produtos ou seu atendimento ou de novos processos de melhoria ou correção de falhas de processos já existentes.

As experiências de outras organizações devem ser analisadas também, de forma a aprender com seus erros e vitórias o que se deve fazer e o que não se deve fazer para atingir bons resultados.

Assim, entendemos que a preocupação com o aprendizado deve fazer parte da cultura da empresa, proporcionando sempre a melhoria e a inovação, e levando à organização a atingir resultados esperados e níveis de excelência de desempenho.

Esses fundamentos acima citados, servem de referência para a determinação dos Critérios de Excelência da FPNQ analisados em cada organização e utilizados como base de escolha dos premiados de cada ano. Os Critérios de Excelência são constantemente revisados e podem sofrer alteração desde que a FPNQ entenda que o mercado sofreu alteração e portanto os Critérios de Excelência devam ser atualizados.

Para ser reconhecido com o prêmio, é necessária uma prévia inscrição das empresas que buscam alcançar níveis internacionais de excelência, chamados de “Classe Mundial”. As concorrentes serão avaliadas por uma banca examinadora através do envio de um relatório de gestão e posteriormente receberão visitas de examinadores para comprovar as informações fornecidas.

### **1.1 - O Modelo de Excelência do PNQ**

Uma vez aplicado, o Modelo de Excelência do PNQ permite uma visão sistêmica da organização. Sua simplicidade e flexibilidade o fazem ajustável a

qualquer organização, auxiliando na avaliação de seus processos, nas práticas comuns e na otimização e melhoria da sua gestão.

A análise das organizações concorrentes é feita com base em sete Critérios de Excelência, que são:

- 1- Liderança
- 2- Estratégias e Planos
- 3- Clientes e Sociedades
- 4- Informações e Conhecimento
- 5- Pessoas
- 6- Processos
- 7- Resultados



## **CAPÍTULO II**

### **2.1 LIDERANÇA**

Esse critério é responsável por analisar o sistema de liderança da empresa desde a formação e escolha dos líderes, seu comprometimento com os objetivos da organização até sua análise dos resultados produzidos.

É importante lembrar que um líder sempre estará em evidência, seja por seus méritos ou por seus erros, por suas qualidades ou seus defeitos, por sua forma de liderar que pode ou não agradar às pessoas. Como não é possível evitar tais características inerentes ao ser humano, deve-se utilizar sempre do bom senso e da cautela, de forma que o bom relacionamento seja garantido. Apesar do autoritarismo característico de “O Príncipe”, vale citar novamente Maquiavel (1995 p.105) sobre sua recomendação de que um príncipe, neste caso o entendemos como líder, deve evitar ser tanto odiado como desconsiderado e procurar sempre ser amado e respeitado, e viver e liderar com integridade. Alguns aspectos de liderança somente são adquiridos pelo líder na prática, não bastando somente a ele ter o conhecimento, se o mesmo não for exercitado com a experiência adquirida.

Como já foi citado, a qualidade poucas vezes é fruto de geração espontânea das pessoas. Mas ela pode ser o reflexo dos ensinamentos, exemplos e administração do gestor. Para Schroferneker (2000, p.28) “é da responsabilidade do administrador de um sistema a sua otimização como um todo.” Por isso a importância da liderança no processo de gestão pela qualidade. Uma liderança que busca resultados aplica os valores e missão da organização em suas atividades diárias, ensina e se comunica com os funcionários, difunde e aplica a cultura de sua organização, ouve e conhece suas necessidades e expectativas em relação à empresa da mesma forma com que ouve e conhece as necessidades de seus clientes, com certeza influenciará seus funcionários a agirem da mesma forma levando à organização a melhores níveis de desempenho. Os bons líderes são aqueles

que conseguem produzir não somente resultados financeiros, mas também bom ambiente de trabalho e harmonia entre seus funcionários.

Percebemos nos itens citados acima, a importância da comunicação de duas mãos dentro da organização. Ela deve existir de cima para baixo, mas também de baixo para cima e horizontalmente, de forma a garantir que a liderança exista, mas não autoritariamente. A aproximação com os funcionários de todos os níveis traz um ambiente de confiança e trabalho em equipe, talvez esse seja um dos principais fatores que levam a uma boa administração. Além disso, um líder que está sempre em contato com seus funcionários tem maiores chances de descobrir problemas e necessidades existentes e receber informações importantes dos acontecimentos no chão de fábrica.

O estabelecimento dessa confiança também dependerá de como o líder se comunica. Ele não pode apenas querer ser informado dos acontecimentos em outros níveis hierárquicos, ele deve também informar seus funcionários das decisões da empresa, explicar as estratégias transformando-as em ações e dar feedbacks sobre as funções exercidas. A função do líder também é a de adquirir, trabalhar, analisar e divulgar informações centralizadas.

Transformar a comunicação em ferramenta de liderança e aproximação com os funcionários traz benefícios a toda a organização.

### **2.1.2 - O líder informal**

O líder informal da organização tem um poder interno muito grande e, portanto não pode ser ignorado pela alta direção. É uma pessoa que através de suas habilidades naturalmente se transformou em líder e tem poder para convencer outros funcionários. Sendo assim, se o líder acredita na empresa e segue sua cultura, muitos outros seguirão também. Ao tempo que se ele discorda com os princípios da organização, conseguirá facilmente seguidores para um conflito.

O líder informal já conseguiu obter uma característica essencial da liderança: o respeito.

Um líder formal pode conseguir a posição de diversas formas, mas depois é necessário muito trabalho para segurar essa posição e adquirir respeito, admiração e confiança dos seus subordinados. Já com um líder informal o processo é inverso. Primeiro ele conquista o respeito, admiração e confiança; e por essas características é que naturalmente se transforma em líder. A organização deve acompanhá-lo e respeitá-lo, uma vez que sua opinião influenciará muitos outros.

## **2.2 ESTRATÉGIAS E PLANOS**

A partir da análise do posicionamento da organização e de seu desempenho é possível conhecer suas estratégias de gestão. E para a organização, essas estratégias e seu planejamento são ferramentas utilizadas esperando poder conhecer e avaliar seus pontos fortes, fracos, suas oportunidades e ameaças.

A importância desse critério dentro de uma gestão pela excelência, além de dizer aonde a empresa quer chegar e o que ela fará para conseguir isso, está na análise da formulação das estratégias, da implantação das mesmas e medição do desempenho, de forma que a empresa concentre esforços na prevenção de problemas e não na solução depois que eles já ocorreram. Todas essas informações devem ser utilizadas como base para a tomada de decisão, seja ela de curto ou longo prazo. Nunca esquecendo que a base do planejamento deve ser a missão e os valores da organização, evitando que a empresa se desvie do que foi idealizado desde sua criação ou mesmo em uma posterior avaliação de seu posicionamento.

Na formulação de uma estratégia, alguns itens devem estar presentes como: assunto, elementos do planejamento como objetivos e metas, tempo, áreas envolvidas e outras características como tipo de planejamento, abrangência, custo. Resumindo é o que fazer, como, quando, quem, por que e onde.



As estratégias e planos devem fazer parte de um processo contínuo dentro da organização. São providências tomadas para fazer com que a situação futura seja da forma que a empresa deseja, mas são também providências que podem e devem ser renovadas, analisadas, modificadas e adaptadas às mudanças, além de ter seus riscos calculados, de forma que sempre estejam dentro dos mais recentes pensamentos da organização e realidade do ambiente em que atua.

A implantação das estratégias talvez seja a parte mais difícil desse processo. E uma das razões para isso são as deficiências de comunicação. Não basta a alta direção da organização conhecer profundamente os elementos da estratégia e os planos de ação, são todos os funcionários que precisam colocá-la em prática e para isso todos devem conhecê-la. A dificuldade está em transformar a estratégia em ações de fácil entendimento a todos os níveis da hierarquia e levá-la a todas as funções organizacionais. A estratégia só tem chances de ser bem sucedida quando ela deixar de ser a estratégia da alta direção para ser a estratégia de todos.

Mesmo se as estratégias forem de curto prazo, elas devem ser estruturadas com visão de futuro de longo prazo. Isso porque medidas que em curto prazo trazem benefícios à organização, num espaço de tempo maior podem ser prejudiciais. Um exemplo disso são as medidas de corte linear de despesas e funcionários. Qualquer tipo de corte linear já está fadado ao insucesso, uma vez que cada unidade de negócio atua de forma diferente com diferentes necessidades e funções e, portanto os cortes devem ser analisados individualmente. Além disso, a impressão de alívio financeiro que esses cortes causam em curto prazo, se não forem bem planejados, a longo, ou mesmo em médio prazo, podem trazer prejuízos maiores à organização no que se refere à qualidade, imagem e conhecimento.

A comunicação deve fazer parte da estratégia da organização. Não somente a comunicação mercadológica e as relações públicas, mas também a comunicação interna visando o comprometimento do funcionário com os objetivos da empresa. Feigenbaum (1994, p.108) afirma que “É essencial, portanto, o comprometimento verdadeiro com a qualidade, o desenvolvimento de um sentimento real de responsabilidade com a qualidade entre todos os

membros da organização da empresa”. A comunicação deve ser a responsável pela obtenção desse comprometimento.

## **2.3 CLIENTES E SOCIEDADE**

Pelo fato dos clientes serem a razão de ser da organização, a grande preocupação dos administradores deve ser identificar suas necessidades e expectativas e trabalhar para conseguir atingi-las e talvez supera-las. O produto ou serviço oferecido deve agradar de forma que o cliente possa ser conquistado e fidelizado. A fidelização somente será verdadeira quando é dada ao cliente mais de uma opção de escolha, e então ele opta por se fidelizar a uma empresa. Quando a fidelidade existir por falta de concorrência ou de opção para o cliente, ela não é verdadeira, e por isso, também não tem bases sólidas, permitindo que o cliente troque sua opção assim que aparecer outra organização que mais o agrade. A falta de opções também leva a organização a estagnar na busca pela inovação e excelência, perdendo ou deixando de agregar valor ao cliente e, portanto, reduzindo a qualidade oferecida.

Além de satisfazer e conhecer seus clientes, hoje em dia fala-se em identificar e satisfazer também as necessidades da sociedade. O exercício da cidadania dentro da organização deve extrapolar o simples cumprimento de leis e tornar-se parte do planejamento ações relacionadas à ecologia, educação, cultura, esporte, assistência a comunidades carentes e deficientes.

Cada vez é mais fácil exercer a cidadania através da organização. Muitas empresas já têm em seu quadro de funcionários deficientes físicos, outras cedem suas salas de treinamento para aulas a pessoas carentes da comunidade, a Lei de Incentivo à Cultura facilita o patrocínio a projetos culturais, a Fundação Abrinq hoje conta com 1340 empresas que aderiram ao Programa Empresa Amiga da Criança, entre muitos outros programas de auxílio. Muitas empresas ao ajudar a comunidade ao seu redor, enxergam também a conquista de futuros consumidores para seus produtos.

A responsabilidade social chega a ultrapassar o nível de simples ajuda social ou mesmo de ação de marketing da organização e passa a ser exigência de clientes na decisão de compra de um produto.

Cada vez mais as organizações enxergam que a obtenção de bons resultados financeiros está relacionada ao bom relacionamento com os clientes, à satisfação, retenção e fidelização do cliente e qualidade dos serviços oferecidos. E com isso, a comunicação começa a fazer parte da estratégia da organização.

## **2.4 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO**

As informações e o conhecimento adquiridos são a inteligência da organização e a fonte para a tomada de decisões e para a gestão da qualidade. As falhas no processo de comunicação podem produzir aos funcionários conhecimentos diferentes sobre as mesmas coisas fazendo com que a realidade, os valores e a cultura da organização pareçam diferentes a cada pessoa. Por esse motivo, Juran (1990) alerta que a direção e os funcionários de uma organização devem falar a mesma linguagem da comunicação.

Informações não são apenas os processos e históricos da organização, mas também o inter-relacionamento entre eles, as fontes, o gerenciamento das informações, as redes de comunicação, os indicadores de desempenho, as pesquisas de percepção dos clientes, os registros de reclamações e elogios, os manuais de procedimentos, as informações da concorrência, os estudos de benchmarking, que tipos de informação a organização considera necessárias e mais uma infinidade de documentos legais ou informais que fazem parte da organização.

Uma comunicação formal eficiente na organização reduz a quantidade de comunicação informal. Ela sempre existirá, faz parte da natureza humana,

porém não precisa ser necessariamente ruim. Uma vez que a empresa sempre informa seus funcionários sobre as decisões, os resultados e os procedimentos, os boatos tendem a diminuir. Pessoas informadas não precisam usar sua criatividade para tentar entender as coisas que estão acontecendo. O boato prejudicial tende a diminuir com a crescente importância que vem sendo dada à comunicação organizacional.

Outro elemento essencial deste Critério de Excelência é a cultura da organização. A memória e a história de uma empresa dizem muito sobre sua tradição e o posicionamento da sua marca.

A cultura organizacional tem grande influência na orientação dos caminhos da organização e no comportamento dos funcionários através de valores, crenças e costumes comunicados aos novos membros, estando presentes “nas entrelinhas” do dia a dia das organizações.

Da mesma forma que a comunicação pode ser aplicada dentro de uma organização de forma persuasiva para produzir determinado comportamento ou opinião, ela também deve se utilizar do comportamento e valores existentes para tornar-se mais eficiente. Isso significa que o conhecimento da cultura organizacional pode ajudar os responsáveis pela comunicação a desenvolver a melhor estratégia de comunicação, tanto interna quanto externa. Em artigo na Revista Comunicação Organizacional (1999), Marlene Regina Marchiori diz que “o estudo da cultura organizacional surge como uma maneira de se conhecer, de forma mais profunda e abrangente, a complexidade da organização para, daí, desenvolver-se planos, programas e projetos efetivos de comunicação, integrados ao planejamento estratégico da comunicação organizacional”.

Outro aspecto também levado em conta neste Critério de excelência é a gestão do capital intelectual, como são feitos o controle e aprendizado das práticas de gestão e como essas informações são repassadas aos funcionários de todos os níveis da organização.

As práticas de gestão muitas vezes são passadas através da comunicação oral, não sendo escritas como normas e procedimentos e ausentes dos documentos da organização. Acaba-se por enfatizar tanto a importância do desenvolvimento do funcionário e da adequação de seu perfil com o da empresa, que a importância das práticas de gestão e da difusão

delas acabam minimizadas. Assim, o conhecimento da organização acaba sendo perdido com a troca de funcionários.

## **2.5 PESSOAS**

É importante que as pessoas que fazem a organização trabalhar todos os dias estejam satisfeitas e motivadas. Em um ambiente em que são dadas oportunidades para as pessoas crescerem e onde realmente busca-se o comprometimento dos funcionários com os objetivos da organização, as chances de sucesso são também maiores. De acordo com Marlene Regina Marchiori em artigo na Revista Comunicação Empresarial, “são as pessoas que pensam, imaginam, criam e detalham situações para melhor atingir seus objetivos e, em conseqüência, os da própria empresa.” A comunicação aparece como peça fundamental para obtenção do comprometimento dos funcionários, uma vez que sem informação e conhecimento da organização, os mesmos não se sentiram parte importante em seu desenvolvimento e obtenção dos resultados.

Para esse cenário ser formado, muitos outros itens devem estar presentes na organização como: ambiente agradável e limpo, estrutura de cargos e salários, métodos eficientes de seleção, pesquisas freqüentes de clima organizacional, reconhecimento, oportunidades, incentivos, treinamento, bem estar, bom relacionamento entre direção e funcionários.

Estes itens em grande parte estão relacionados à comunicação. Para se conseguir a motivação de um funcionário, ele deve saber como está a organização. As notícias ruins tendem a se espalhar primeiro que as boas, dessa forma, é mais fácil que os boatos cheguem aos funcionários com mais força se não houver uma comunicação interna eficiente que explique as dificuldades da empresa, mas divulgue suas conquistas e seu crescimento.

A empresa produzirá mais tendo funcionários satisfeitos. Algumas coisas simples podem ajudar como: delegar funções e responsabilidades, reconhecer os bons trabalhos e oferecer oportunidades de crescimento, ouvir as necessidades dos funcionários e explicar as decisões tomadas. Quando é dada ao funcionário a possibilidade de participar de forma ativa das decisões e da estratégia da organização, a empresa tem maiores chances de obter seu comprometimento, sua motivação e satisfação.

No início do século, Henri Ford percebeu que sua produção aumentava à medida que eram proporcionados benefícios aos funcionários, deixando-os menos preocupados com questões externas e mais dedicados a suas funções. Não era por bondade que a empresa passou a oferecer transporte até o local de trabalho, creche para os filhos dos funcionários ou refeição dentro da empresa, mas sim porque quando essas preocupações deixavam de ocupar espaço na cabeça dos funcionários, eles se dedicavam mais ao serviço, produziam mais e ainda passavam a admirar a empresa por fornecer essas facilidades.

A empresa deve mostrar apoio e preocupação com os funcionários. Suas necessidades e sugestões devem ser ouvidas e seu crescimento profissional deve ser importante para a organização.

Dentro da gestão pela qualidade, as pessoas exercem papel fundamental, uma vez que é necessário o envolvimento de todos os funcionários em todos os níveis da organização no estudo, prática e desenvolvimento da qualidade. Os programas de qualidade não podem se restringir ao conhecimento somente dos níveis de direção e do departamento da qualidade.

### **2.5.2 – Goodwill**

O consultor Adriano Gomes, em alguns de seus artigos publicados no site [www.widebiz.com.br](http://www.widebiz.com.br), se dedica ao conceito Goodwill. Ele afirma que “A economia entra na era da intelectualidade, a nova riqueza passa a estar nas idéias, no conhecimento, na inteligência”. Os ativos intangíveis de uma

empresas são considerados Goodwill, e por serem intangíveis são de difícil mensuração.

*“O valor deste intangível é o valor que o mercado diz que a empresa vale e isto pode ser levantado checando-se o preço das ações que subtraído do patrimônio líquido resulta no valor tangível que é chamado de Goodwill, se o valor for positivo e Badwill se for negativo”.*

Segundo Gomes, o desenvolvimento de fatores como tecnologia, globalização de investimentos, entre outros, transporta a competitividade para outro campo, que está relacionado à força humana e depende da cultura, criatividade, agilidade de decisão e flexibilidade. Ou seja, o diferencial competitivo da organização, cada vez depende mais do desenvolvimento de seu capital humano e das suas práticas de gestão. Mais uma vez chegamos ao ponto da crescente importância da comunicação organizacional.

O autor divide o Goodwill em três categorias:

#### 1- Capital Humano:

Essa é a categoria onde encontramos maior dificuldade de medição, pois se refere ao conhecimento e habilidades dos funcionários. É nesse setor também que as empresas fazem investimentos em treinamento, mesmo arriscando a perder esse valor com a saída do funcionário da empresa.

#### 2- Capital Organizacional:

Pertencente à empresa, essa categoria se refere ao seu banco de dados, processos, normas e procedimentos, cultura organizacional, trademarks, sistemas. Neste item a maior dificuldade não está na medição, mas sim na conversão do capital humano em organizacional para minimizar as perdas da organização com a perda do profissional. É importante que a capacidade humana seja convertida em eficientes práticas de gestão que propagadas podem ter futuro mesmo se o profissional não estiver mais atuando na empresa.

#### 3- Capital de Relacionamento:

São os públicos da empresa, desde os clientes até fornecedores. Nesta categoria são classificadas a retenção e fidelização do cliente e, portanto são intangíveis passíveis de medição.

## **2.6 PROCESSOS**

A análise dos processos atinge desde as áreas administrativas e financeiras da organização até as áreas de contato com o cliente, entrega do produto ou serviço e processos de relacionamento com todos os públicos. É importante que os processos sejam compatíveis e suportem as estratégias da organização. Em uma gestão pela qualidade total, a qualidade deve estar presente em todos os processos dentro da organização. A qualidade aparece como resultante da administração eficiente dos processos, visando sempre o aperfeiçoamento. Schroferneker (2000, p.31) completa que “o programa de gestão estratégica da qualidade tem em sua base, portanto, a melhoria contínua dos processos voltados para atender satisfatoriamente às necessidades dos clientes.

Na era da informação, a administração dos processos torna-se mais difícil a medida que incorpora variáveis intangíveis a procedimentos técnicos de gestão, utilizando-se da comunicação integrada como facilitadora dessa ligação entre a geração de valores e o desempenho financeiro esperado.

### **2.6.2 – Balanced Score Card**

O Balanced Score Card surgiu da necessidade de medição e controle dos índices tangíveis e seu relacionamento com os ativos intangíveis da organização. Os resultados financeiros são os que realmente interessam, mas certamente estão relacionados ao atendimento oferecido ao cliente, ao



aperfeiçoamento dos processos e ao crescimento dos funcionários. A comunicação aparece como ferramenta essencial do Balanced Score Card.

Medindo o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Aprendizado e Crescimento e Processos Internos, e tendo como base conceitos bem sucedidos de gestão como Qualidade Total, Melhoria Contínua, Feedback, entre outros, o Balanced Score Card facilita a análise de processos e interliga ações relacionadas ao valor intangível com os resultados tangíveis da organização.

Essas medidas, tangíveis ou intangíveis, devem fazer parte das informações divulgadas a todos os níveis da organização de forma clara e homogênea.

## **2.7 RESULTADOS**

O que realmente importa no final das contas à organização são os resultados obtidos, eles fecham todo o ciclo dos Critérios de Excelência.

Buscam-se os outros critérios para atingir resultados, e uma vez atingidos, eles são analisados e comparados com resultados anteriores para determinação das novas estratégias e planos de ação.

Uma vez que toda a organização esteja presente e informada da busca dos outros critérios, todos também devem saber sobre o que foi conseguido e se as metas e objetivos foram atingidos.

O desempenho da organização é analisado em diversas frentes, em relação aos clientes, processos, produtos, vendas, imagem. E seus índices de desempenho comparados com resultados anteriores, com o planejado e até mesmo com os resultados de outras empresas do mercado, de forma que sirvam como base para o desenvolvimento futuro da organização e tomada de decisão.

A prática e a procura da melhoria contínua, assim como o acompanhamento do modelo de gestão excelente podem levar a organização a atingir resultados cada vez melhores.

Em entrevista transcrita no site [www.piniweb.com](http://www.piniweb.com), Carlos José Lacerda Chaves, diz que “ A introdução de programas de qualidade deve se traduzir em melhor desempenho de mercado e retorno financeiro, ou não faz sentido”. Por isso os Critérios de Excelência acabam nos resultados; eles não são apenas mais um critério, mas o fim e objetivo dos outros seis.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que a gestão pela qualidade seja bem sucedida, não basta somente cumprir os sete critérios de excelência, mas sim fazer com que eles cresçam e se desenvolvam em harmonia, consenso e buscando os mesmos objetivos. Isso quer dizer que esses critérios estão interligados, o sucesso de cada um deles depende do sucesso dos outros, de forma que um auxilia no crescimento e melhoria do outro. Vimos que sem uma comunicação eficiente isso não é possível. Como vimos, ela está presente e é fundamental em todos os sete critérios descritos.

As diversas lideranças da organização devem seguir os mesmos objetivos, todos devem seguir as mesmas estratégias e planos da organização, todos devem ter consciência de quem são os clientes e de como eles devem ser tratados, todos devem receber as informações da organização e praticar sua cultura, todas as pessoas devem ser importantes e saber do seu papel dentro da organização, os processos devem ser analisados e seguir as estratégias e o foco de todos deve ser nos mesmos ideais e resultados, a busca sempre deve ser pelo mesmo fim. Para uma organização conseguir com que todos caminhem para o mesmo lado, é fundamental que a comunicação esteja presente em todos os níveis hierárquicos, é fundamental que todos conheçam a organização que trabalham e saibam quais seus objetivos e o que deve ser feito para atingi-lo. É necessário que o programa de comunicação seja empregado a serviço dos objetivos da organização.

Em artigo na Revista Banas Qualidade de Maio de 2002, Jorge Faria Costa diz que “as sociedades não são mais de “massas” e sim de “informação””. O gerenciamento de ativos intangíveis e a entrega da qualidade tornaram-se mais decisivo do que gerenciar resultados financeiros, à medida que são considerados responsáveis por parcela dos resultados. O domínio das áreas da comunicação começa a ser visto como essencial para uma gestão bem sucedida, pois a comunicação é essencial para a divulgação, realização e efetivação de ativos intangíveis.

Mais do que um diferencial competitivo, a implantação de uma gestão pela qualidade passa a ser vista como necessária à vida da organização como afirma Schroferneker (2000, p.37). “Todo esse conjunto de princípios apóia-se no tripé: competitividade/produividade/lucratividade cujo objetivo maior é a sobrevivência da organização; visa afastar o perigo de morte eminente surgido com a economia globalizada”. E completa (p.48) “e essa busca de melhoria contínua visa satisfazer as necessidades dos clientes, como estratégia de competitividade e sobrevivência”.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Bartolomé, Fernando. *Comunicação Eficaz na Empresa*. Revista Você S/A, Julho 1999.
- Chaves, Carlos José Lacerda. *Qualidade com Lucro*. In Revista Construção Mercado. 01 abr.2002.
- Costa, Jorge Faria. *A Importância da Qualidade no Mercado Globalizado*. In Revista Banas Qualidade – 05 mai.2002.
- Crosby, Philip. *Quality is Still Free*. Ed McGraw-Hill, 1996.
- Druker, Peter. *A Revolução da Informação*. [www.centroatl.pt](http://www.centroatl.pt) - retirado da Revista Forbes Asap – 10 ago.1998.
- Fleury, Maria Tereza Leme. *O Desvendar a Cultura de uma Organização – uma Discussão Metodológica*. In *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Ed. Atlas, 1989.
- FPNQ. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Critérios de Excelência. 2002.
- Gomes, Adriano. Goodwill. [www.widebiz.com.br](http://www.widebiz.com.br) - 13 mai.2002.
- Gomes, Adriano. Goodwill – parte 3. [www.widebiz.com.br](http://www.widebiz.com.br) - 13 mai.2002.
- Gomes, Adriano. Goodwill – parte 4. [www.widebiz.com.br](http://www.widebiz.com.br) - 13 mai.2002.
- Kunsch, Margarida Maria Krohling. *Relações Públicas e Modernidade. Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional*. São Paulo: Summus,1997.

- Kunsch, Margarida Maria Krohling. *A Comunicação Integrada nas Organizações Modernas: Avanços e Perspectivas no Brasil*. In *Comunicação para o Mercado*. São Paulo: Ed. Edicon, 1995.
- Loneeff, Daniel. *Implementando a Estratégia*. [www.cramg.com.br](http://www.cramg.com.br) - 13 mai.2002.
- Marchiori, Marlene Regina. *Comunicação é cultura. E cultura é comunicação*. In *Revista Comunicação Empresarial*. Ano 8, nº31, 1999.
- Maquiavel. *O Príncipe*. Ed Cultrix, 1995.
- Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologia, Práticas*. São Paulo: Ed Atlas, 2001.
- Scroferneker, Cleusa Maria Andrade. *Os (des) Caminhos da Comunicação na Implantação do Programa de Qualidade Total na Universidade Brasileira*. Tese de Doutorado do Curso de Ciências da Comunicação. São Paulo, Março de 2000.
- Torquato, Gaudêncio. *Cultura – Poder – Comunicação e Imagem. Fundamentos da Nova Era*. São Paulo: Ed Pioneira, 1998.