

## **RETALHOS DE PRODUÇÃO CULTURAL**

**2º ARTIGO SELECIONADO E APRESENTADO NO XV ENANGRAD – ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, REALIZADO EM FLORIANÓPOLIS NO COSTÃO DO SANTINHO RESORT & SPA, DO DIA 29/08 A 01/ 09 DE 2004**

**MESTRANDO HELIO GOMES DAS CHAGAS**

**ORIENTADOR JOSÉ RODRIGUES DE F. FILHO D. Sc.**

### **UM ENSAIO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DOS PRECURSORES DA ADMINISTRAÇÃO PARA A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL**

#### **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo demonstrar a contribuição e influência da obra dos clássicos e precursores da Administração para os conceitos inerentes aos fundamentos de excelência do PNQ 2003 e princípios de gestão da qualidade das normas da família ISO 9000:2000, pilares balizadores do Sistema de Gestão da Qualidade Total. Usou-se uma metodologia qualitativa apoiada num processo dedutivo na busca de verdades mais contundentes. Fez-se uma pesquisa descritiva por se tratar de um campo das ciências humanas e sociais. Realizou-se também uma pesquisa bibliográfica na qual se construiu a fundamentação teórica tendo como pilares deste Artigo a obra de quatro precursores da Administração, os fundamentos de excelência e os princípios acima enunciados. Este acervo de informações serviu de norte para a elaboração de quadros e gráficos explicativos, facilitando a análise dos resultados que forneceu subsídios para se concluir que o objetivo proposto foi alcançado. Palavras-chave: Liderança, Comprometimento, Foco no Cliente, Responsabilidade Social

## 1 – INTRODUÇÃO

Com a globalização da economia as empresas públicas e privadas passaram a ter necessidade de um gestor que saiba exercer uma liderança e fazer uso de um conjunto de qualidades ou atributos relacionados com habilidades, conhecimentos e valores que possibilitem a melhoria do desempenho das funções empresariais e, conseqüentemente, da organização como um todo. Ele deve estar mais atento às mudanças inesperadas e grandes transformações causadas pelo avanço na tecnologia e velocidade da informação que tornou a concorrência mais acirrada em razão de o cliente estar cada vez mais esclarecido, exigente e organizado.

Assim, o gestor deverá primar, de forma sistemática, pela busca da excelência sendo fundamental seu conhecimento sobre Sistema de Gestão pela Qualidade Total e estar comprometido com a melhoria contínua (planejamento; implementação e operação; verificação e ação corretiva; análise crítica pela administração). Somente sobreviverá à concorrência globalizada as organizações mais bem administradas, que consigam promover uma mudança cultural profunda agregando valor competitivo, onde o gestor saiba assumir riscos, tenha visão sistêmica, futurística e capacidade para neutralizar as pressões internas e externas geradas por essa globalização.

A Administração como atividade relacionada com a cooperação humana sempre existiu, no entanto, seu estudo como ciência é bem mais recente. Assim, até chegar ao estágio atual, com destaque e predomínio da tecnologia e do conhecimento, ou seja, da nova sociedade do conhecimento, ela veio evoluindo no tempo como resultado da contribuição cumulativa de numerosos precursores das diversas áreas do conhecimento como: filósofos, físicos, engenheiros, economistas e de empresários que no decorrer dos tempos foram, cada qual no seu campo de atividade, desenvolvendo e divulgando as suas obras e teorias. Esta evolução gradativa é observada na análise das principais abordagens e orientações desses estudiosos da Administração, nas várias tentativas efetivadas para a formulação de uma Teoria Administrativa.

Dessa forma, a evolução das organizações sempre esteve intimamente relacionada com a capacidade do ser humano de ampliar o seu conhecimento através da elaboração de novas tecnologias, conhecimentos esses que ficavam retidos na cúpula, sendo criado níveis hierárquicos intermediários com supervisores que controlavam e direcionavam a produção (RODRIGUEZ, 2002, p 3). Como exemplo da evolução das organizações pode-se citar a mudança ocorrida com a revolução industrial fazendo surgir a sociedade industrial, substituindo o modelo conhecido como sociedade agrícola, embora o surgimento de uma nova sociedade não implica, necessariamente, no desaparecimento da outra anterior.

É importante enfatizar que no campo das ciências humanas e sociais (pesquisa qualitativa) o conhecimento é cumulativo, ou seja, cada nova teoria ou novo princípio enunciado por um pesquisador é acrescido ao conhecimento anterior. Essa contribuição não é esquecida e nem se perde, pois o que muda, de uma forma geral é o enfoque, com outra roupagem. Diferente do que ocorre no campo das ciências naturais (pesquisa quantitativa), na qual novas descobertas podem invalidar verdades contundentes anteriores e onde as técnicas modernas e atuais normalmente superam as antigas, ou seja, o conhecimento antigo pode ficar hoje totalmente obsoleto com a nova descoberta. Em alguns casos o conhecimento novo pode até anular o antigo.

### 1.1 - Objetivo

“Se você não sabe para onde está indo, todo caminho o levará a lugar nenhum”. De acordo com os autores (MICAELO, ALAMBERT, 1999 p. 9) esta frase de Henry Kissinger, Secretário de Estado norte americano nos governos Nixon e G. Ford e Prêmio Nobel da Paz

em 1973, demonstra a importância de se ter os objetivos bem definidos ao iniciar qualquer empreendimento seja ele qual for.

Assim, primando pela busca e manutenção da excelência nas organizações públicas e privadas, agregando valor competitivo, faz-se necessário o conhecimento e implantação de um Sistema de Gestão pela Qualidade Total, comprometido com a melhoria contínua e tendo como balizadores da gestão da qualidade os fundamentos de excelência que serviram de base para os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) 2003 e os princípios de gestão da qualidade das normas da família ISO 9000:2000.

Neste sentido, o Objetivo deste Artigo é demonstrar a contribuição de alguns precursores da Administração ressaltando o conteúdo dos princípios, teorias e práticas de gestão enunciados em suas obras em prol da evolução da mesma como ciência e sua influência na elaboração do conteúdo dos conceitos relacionados aos fundamentos de excelência do PNQ 2003 e aos princípios de gestão da qualidade das normas da família ISO 9000:2000.

## **2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Segundo Lakatos e Marconi (1992 apud SANTOS, 2003, p. 5), os primeiros passos para uma pesquisa científica envolvem uma pesquisa bibliográfica realizada através de um levantamento minucioso dos livros já publicados sobre o assunto objeto da pesquisa, nos diversos tipos de documentos existentes, visando localizar as informações desejadas. Dessa forma, é de fundamental importância o exame dos documentos inerentes ao assunto da pesquisa científica, seja através de livros, apostilas, artigos de jornais, de meios eletrônicos etc.

Assim, na Fundamentação Teórica deve-se fornecer uma visão abrangente do que já existe escrito sobre o tema que deve ser tomado como fundamento para a investigação. A análise das publicações sobre pesquisas anteriores, além de dar maior embasamento teórico ao novo trabalho, demonstra um reconhecimento ao esforço intelectual de outros autores. Neste sentido, pretende-se fazer um breve histórico sobre: a obra de quatro autores clássicos e precursores da Administração procurando demonstrar sua contribuição para a evolução da Administração; o conteúdo dos fundamentos de excelência do PNQ 2003; o conteúdo dos princípios de gestão da qualidade das normas da família ISO 9000:2000. Estes dois últimos, com seus conceitos bem aplicados pelos gestores e empresários, poderão contribuir para a empresa alcançar uma posição nodal sustentável.

### **2.1 - Autores Clássicos e Precursores da Administração - Suas Contribuições**

#### **A) Frederick Winslow Taylor (1856-1915)**

O modelo de gestão das organizações no início do século XX foi profundamente influenciado pelo Taylorismo, doutrina que se tornou conhecida graças a seu idealizador, o engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor e prevaleceu como única verdade para a maioria das empresas até a metade do século. Ainda hoje, em menor escala, é praticado por algumas micros, pequenas, médias e grandes empresas para atingirem seus objetivos, pois suas premissas básicas não foram totalmente descartadas pelos diversos movimentos que o sucederam.

Com o advento do Taylorismo a gerência passa a intervir e interferir no trabalho do operário, ou seja, no seu modo de realizar a tarefa. A preocupação básica desse pesquisador era aumentar a eficiência da empresa em nível operacional através da racionalização do trabalho com ênfase na tarefa, na divisão do trabalho e na eliminação dos movimentos desnecessários. Seu método era determinar de forma científica qual a melhor maneira de realizar as operações (estudo dos tempos e movimentos), qual a melhor ferramenta para cada tipo de trabalho e selecionar e treinar cientificamente o operário, indicando o biótipo ideal para o exercício de cada tarefa, passando a ser considerado como padrão de referência.

O modelo de gestão de Taylor separava o nível de planejamento (dos gerentes) do nível de execução (dos operários) e fragmentava o trabalho ao máximo, tornando-o mais repetitivo e mais fácil de ser controlado. O operário tornava-se um especialista, mas permanecia com uma visão estreita da empresa. Esse modelo caracterizava um enfoque mecanicista, com o operário apenas cumprindo ordens e podendo facilmente ser substituído, como se fosse peça de uma engrenagem (CHIAVENATO, 1993b, p. 93).

De acordo com De Masi (1999, p. 131) Frederick W. Taylor “estava convencido de que uma organização projetada cientificamente podia resolver, a um só tempo, tanto as exigências dos empregadores como as dos empregados, conciliar altos salários e baixos custos de mão-de-obra, tornar os homens mais eficientes [...] e mais prósperos”. Passava a vigorar o termo *homo economicus*, ou seja, que o trabalhador era profundamente influenciado por recompensas e sanções salariais. Dessa forma, as relações ocorriam centradas essencialmente na troca do trabalho pelo salário. Após muitos problemas com o sistema de pagamento por peças, Taylor passou a remunerar o trabalhador de acordo com o cálculo de sua produtividade.

Depois de suas experiências na siderúrgica Bethlehem Steel Company, Taylor enunciou sua obra no livro *Princípios de Administração Científica*, com destaque para os princípios: “desenvolvimento de uma verdadeira ciência, seleção científica do trabalhador, sua instrução e treinamento científico e cooperação íntima e cordial entre direção e empregados” (LODI, 1977, p. 31). É considerado o pai da Administração Científica, título escrito na lápide de sua sepultura. A obra de Taylor, juntamente com os ensinamentos do engenheiro francês Henri Fayol, sobre como aumentar a eficiência da empresa por meio da disposição estrutural dos órgãos e suas inter-relações foram fundamentais para transformar a Administração numa ciência.

Após essas considerações pode-se até concluir que Taylor foi um dos primeiros gestores do conhecimento sistemático, tendo em vista ter pesquisado cada tarefa executada em sua empresa, visando reduzir o esforço, os movimentos desnecessários e, também, a fadiga, responsável pela diminuição da produtividade, por doenças, acidentes etc. Os dados eram analisados e depois de selecionar os trabalhadores, treinava-os intensivamente, adequando-os ao novo método por ele considerado científico. Inicialmente o Taylorismo foi difundido para a grande maioria das indústrias e posteriormente adaptado para atividades administrativas de empresas de serviços como banco, seguradoras etc.

O gráfico de gantt desenvolvido por seu assistente na siderúrgica Midvale Steel Company, engenheiro Henry Lawrence Gantt, muito ajudou Taylor nas atividades de programação e controle da produção de cada operário, contribuindo para aumentar o desempenho deles, assim como a eficiência da empresa. Este gráfico, que mais adiante passou a ser conhecido como cronograma, tornou-se hoje importante ferramenta da qualidade.

## B) Henri Fayol (1841-1925)

Outra influência na forma de gerir uma empresa é a herança deixada pelo engenheiro de minas francês Henry Fayol, autor do livro *Administração Industrial e Geral*, que trabalhou 58 anos na mesma empresa, a *Compagnie Commantry Fourchambault et Decazeville*, 30 dos quais como diretor geral, onde após anos e anos de observação e registro, elaborou uma obra considerada, posteriormente, a base da Teoria Clássica. Fayol visualizava a organização como uma estrutura única, estática e limitada, caracterizada por uma cadeia de comando. No entanto, é interessante ressaltar que sua obra só foi traduzida para os idiomas inglês e alemão em 1930 (para alguns estudiosos, 1926), ou seja, após sua morte que ocorreu em 1925. (ALBERS, 1977, p. 41).

Segundo Fayol seus princípios gerais de Administração são maleáveis e adaptam-se a qualquer tipo de empresa, a qualquer circunstância, tempo e lugar, pois são ensinamentos universais. Eles estão relacionados com a:

- 1) Divisão do trabalho: tem a finalidade de produzir mais e melhor, com o mesmo esforço. Acarreta a especialização dos operários e gerentes aumentando a eficiência.
- 2) Autoridade e responsabilidade: autoridade é o direito de dar ordens e de se fazer obedecer e a responsabilidade é uma obrigação devido à autoridade recebida. Só pode ser responsável por um órgão quem tem autoridade para tomar decisões a ele inerentes.
- 3) Disciplina: é a obediência, aplicação, comportamento, respeito etc.;
- 4) Unidade de comando: para a execução de qualquer ação o operário só pode obedecer a um chefe. Autoridade única;
- 5) Unidade de direção: para cada objetivo deve existir um plano e um único comando, ou seja, um só programa para um conjunto de operações;
- 6) Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais;
- 7) Remuneração de pessoal: deve satisfazer ao mesmo tempo tanto ao empregado como ao empregador, encorajando o zelo e recompensando o esforço útil;
- 8) Centralização: concentração de autoridade no topo da hierarquia da empresa, embora achasse que era um conceito relativo, que poderia ser aplicado de acordo com as circunstâncias;
- 9) Hierarquia: linha de autoridade do nível mais alto para o mais inferior;
- 10) Ordem: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar;
- 11) Equidade: combinação da benevolência com a justiça. Tratamento idêntico;
- 12) Estabilidade de pessoal: quanto mais tempo num cargo melhor, deslocamentos para outras atividades têm efeito negativo em relação ao bom desempenho do operário;
- 13) Iniciativa: conceber um plano e assegurar-lhe o sucesso é um forte estimulante para a atividade humana. Encorajar e estimular o operário;
- 14) União do pessoal: é o espírito de equipe, interação, comunicação, sinergia, etc. (FAYOL, 1977, p. 33).

Classificou as atividades de uma empresa em: função técnica (produção de bens ou serviços da empresa); função comercial (compra, venda e permuta); função financeira (procura e gerência de capitais); função contábil (inventários, registros, balanços, custos e estatística); função segurança (proteção e preservação de bens e das pessoas); função administrativa (formular o programa geral de ação da empresa, constituir seu corpo social etc.).

A função administrativa compreendia o então chamado POCCC, assim classificado:

- 1) Previsão, (para alguns, planejamento): visualizar o futuro e traçar o programa de ação;
- 2) Organização: constituir o duplo organismo material e social da empresa;
- 3) Comando: dirigir e orientar pessoal;
- 4) Coordenação: ligar, unir, harmonizar os atos e esforços coletivos;
- 5) Controle: verificar se tudo está ocorrendo conforme as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Esta classificação, que perdurou durante muitas décadas, foi substituída por uma orientação mais eficaz e eficiente na forma de preparar e executar atividades planejadas denominadas ciclo PDCA (planejar, fazer, verificar e consolidar resultados), desenvolvido por Walter Shewhart, e mais tarde aplicado e divulgado por seu aluno W. Edwards Deming, chegando a ser conhecido como ciclo Deming. Ele está intimamente associado à melhoria contínua dos processos de realização do produto e de outros processos de gestão da qualidade desenvolvidos pelas empresas.

Enquanto Taylor preocupou-se em aumentar a produtividade da empresa centrando sua atenção para o nível de execução, Fayol analisou a estrutura organizacional da empresa como um todo, ou seja, com uma visão global da empresa, centrando sua atenção e estudo no nível institucional, para torná-la mais eficiente. Seus estudos partiram de extremos opostos. Para Fayol, a solução dos problemas estava nas decisões da cúpula da empresa e na elaboração de uma estrutura organizacional compatível com os seus objetivos. Vários estudos e pesquisas

realizados posteriormente demonstraram que as organizações são fenômenos complexos e paradoxais, podendo ser compreendidas de muitas maneiras diferentes.

### C) George Elton Mayo ( 1880-1948)

Outra importante contribuição foi a do professor da escola de Administração de empresas da Universidade de Harvard George Elton Mayo, cientista social australiano, emigrado para os Estados Unidos e falecido em 1948. É considerado o fundador do movimento de relações humanas e da sociologia industrial, que deu origem à Escola de Relações Humanas após a divulgação do resultado das experiências desenvolvidas na fábrica Hawthorne da Western Eléctric, em Chicago, no período de 1927 a 1932 (LODI, 1977, p. 67)

Na busca de novas possibilidades de ganhos de produtividade, a atenção passa a se voltar para variáveis novas que até então não haviam sido consideradas. Com as experiências de Elton Mayo descobre-se a importância dos fatores humanos, da influência do grupo informal de trabalho no comportamento do trabalhador e nas relações de trabalho, e por conseguinte na produtividade dos trabalhadores. Este projeto, calcado nas teorias da Escola de Administração Científica, que previam que melhor iluminação ou melhores condições físicas do trabalho provocariam um aumento na produtividade, terminou com a surpreendente descoberta de que não existia qualquer relação entre iluminação e produtividade.

Com isso, Elton Mayo e sua equipe (Roethlisberger professor assistente de Mayo, e Dickson, gerente de pessoal da fábrica Hawthorne), desenvolveram mais três experiências sendo considerada a segunda delas a mais importante. Nessa experiência os pesquisadores estudaram a influência da fadiga no trabalho, nos acidentes, no turnover e os efeitos das condições físicas do trabalho sobre a produtividade (esta, também, objeto da primeira experiência), no final. dessa experiência, surpreendentemente os pesquisadores concluíram que não tinham feito uma experiência sobre fadiga, turnover, mas sim, uma experiência psicológica e sociológica muito interessante.

No processo de estabelecer as condições para teste, eles haviam alterado completamente a situação social das moças que participaram da pesquisa, (suas atitudes comuns e relações interpessoais). Perceberam que elas vinham trabalhar satisfeitas e não precisavam de supervisão. Que as faltas ao trabalho tinham reduzido a 1/3 e que o aumento da produção não tinha relação com maior descanso. Que elas passaram a produzir mais como forma de agradecer e mostrar aos chefes que realmente eram as melhores, e por isso mereceram terem sido escolhidas. Elas tinham orgulho por seus trabalhos estarem sendo observados e registrados.

Após o resultado das outras duas experiências, Elton Mayo concluiu:

- \* Que o trabalho é uma atividade grupal. O nível de produção é mais influenciado pelas normas sociais do que pelos incentivos físicos e pecuniários da produção (o sistema de pagamento era por peça, quanto mais os pesquisados produziam mais ganhavam);
- \* Que a necessidade de reconhecimento e segurança é muito mais importante na determinação da produtividade e do moral do trabalhador do que as condições físicas ambientais sob as quais trabalha;
- \* Que o trabalhador não reagia como indivíduo, mas sim como membro de um grupo;
- \* Que é tarefa das empresas formarem supervisores persuasivos (líderes). (CHIAVENATO, 1993a, p. 212), (LODI, 1977, p. 67).

Como foi visto anteriormente, uma das descobertas mais importantes foi concluir que os programas de incentivo não estavam obtendo o resultado esperado pela gerência. Ao invés de procurarem maior ganho conforme preconizava Taylor, verificaram que as operadoras desenvolveram suas próprias normas e regras de conduta que determinavam o ritmo do trabalho e o que realmente importava para elas era a relação grupal com as colegas e com os supervisores. Assim, a produção do operário é uma função do grau de satisfação no trabalho,

a qual, por sua vez, depende do padrão social não convencional do grupo de trabalho, onde se destacava a figura de um líder.

A obra de Mayo contribuiu de forma significativa para a evolução da discussão sobre motivação do homem no trabalho e, conseqüentemente, sobre as formas de se organizar e gerir uma empresa, norteando a implantação de um modelo de gestão que substituía o sistema mecanicista pela utilização de supervisores educados, comunicativos e persuasivos, como forma de buscar novas possibilidades de ganho e de produtividade (LODI, 1977 p. 67). A crítica aos ensinamentos de Mayo está relacionada à forma interessada e manipuladora no discurso participativo de alguns administradores, visando aumentar a produtividade, mascarando posturas autoritárias.

A Escola de Relações Humanas demonstrou que o comportamento organizacional do indivíduo evoluiu, do operário que produzia mais visando ganhar mais (*homo economicus*), para o ser social que reage como membro de um grupo social (*homo social*), que são motivados, não somente, pela remuneração, mas também, e principalmente, pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e participação nas atividades dos grupos sociais onde convivem.

Concluindo, não podemos deixar de ressaltar que nessa época a empresa era, ainda, considerada como um sistema fechado, com pouco intercâmbio com o meio ambiente que a circunda, influndo ou sofrendo muito pouca influência das variáveis exógenas. O sistema de gestão adotava posições normativas e prescritivas, mostrando ao operário o que fazer e como fazer, prescrevendo com muita riqueza conceitual os modelos de como lidar com os problemas que surgissem. Escreveu diversos livros, entre eles, em 1947, *The Political Problem of Industrial Civilization*. A grande preocupação com os aspectos informais da organização é uma crítica a esse tipo de gestão focada no homem.

#### D) Max Weber (1864-1920)

A sociedade industrial foi implantada num ambiente mecanicista e tinha como base de sustentação: os transportes (pessoas, insumos e exumos); a energia (operações de máquinas, equipamentos, transporte etc.); a indústria (constituída de pessoas, máquinas, tecnologia etc.). Esse cenário foi propício para o desenvolvimento do modelo de organização burocrática posteriormente conhecido como Sociologia da Burocracia e defendido pelo professor universitário, jurista e sociólogo alemão Max Weber.

Com sólida formação em Psicologia, Teologia e Filosofia formou o escopo de sua obra com o conhecimento adquirido na viagem que fez por toda Europa e na visita que fez aos Estados Unidos em 1904, tendo ficado muito impressionado com o grande desperdício, com a vibração do rush urbano etc. Weber escreveu diversos livros (alguns publicados após sua morte) com destaque para: *Sociologia da Burocracia* e *Sociologia Política*; *Ética Protestante*; *Espírito do Capitalismo* (LODI, 1977, p. 91)

Definiu o Modelo de Burocracia como sendo um sistema social organizado por normas escritas visando uma racionalidade e igualdade no tratamento de seus públicos, clientes ou participantes. Sua implantação nas organizações industriais foi muito importante na medida que tentava substituir o favoritismo e o nepotismo do modelo prescritivo e paternalista reinante, por um outro onde imperasse a racionalidade. Esse modelo caracteriza um tipo de organização que tinha como base:

- \* Organização ligada por normas escritas – acarretava maior uniformidade na execução das tarefas, reduzindo erros e custos;
- \* Divisão do trabalho e definição de responsabilidades – este princípio definia formalmente a autoridade e responsabilidade de cada membro da organização;
- \* Definição dos canais de comunicação – contribuía para maior rapidez na transmissão de ordens e papéis;
- \* Hierarquia formalizada – a ordem única facilita a interpretação e a execução das mesmas;

\* Seleção como meio de ascensão aos cargos – os gerentes eram escolhidos por competência técnica. É importante também ressaltar a estrutura de autoridade de Weber, com destaque para: autoridade tradicional – recebida por herança; autoridade carismática - poder pessoal; autoridade burocrática – autoridade concebida devido ao reconhecido conhecimento técnico (CHIAVENATO, 1993a, p. 410).

Os ensinamentos de Weber contribuíram para a disseminação de organizações que privilegiavam a hierarquia e a burocracia (de Weber), construídas em torno de “uma grande pirâmide de poder e relacionamento, que possuíam, na década de 80, até 12 níveis hierárquicos, como no caso da GM, Sears, IBM e do Governo Americano” ( RODRIGUEZ, 2002, p. 20). Mesmo obtendo sucesso, o correspondente modelo de gestão foi alvo de críticas nas décadas seguintes como: apego às normas e regulamentos acarretando lentidão na execução das tarefas; a iniciativa cede lugar ao comportamento programado; falha na comunicação.

## **2.2 - Fundamentos de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)**

Desde sua origem em 1991, o modelo de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade –PNQ, vem sendo desenvolvido, com base no conjunto de fundamentos do Malcolm Baldrige National Quality Award, que são atualizados continuamente pela FPNQ à medida que novos valores de gestão de organizações consideradas excelentes são identificadas. Diversas organizações vêm obtendo grandes benefícios ao utilizarem internamente os critérios de excelência do PNQ, como ferramenta de autoavaliação de sua gestão, tendo como resultado melhorias dos seus sistemas de gestão e a instituição de premiações internas, como é o caso do Serpro, da Petrobrás, da Gerdau, da Siemens, etc.

Atualmente são 12 (doze) os Fundamentos da excelência que servem de referencial para os Critérios de Excelência do PNQ (FPNQ, 2003, p. 13).

1 - Liderança e constância de propósito: O combustível que move a força propulsora de uma empresa a alcançar a excelência, tem como ingrediente principal a capacidade e o comprometimento da alta direção, na liderança de um sistema de gestão que entusiasme, estimule e motive todos os colaboradores a um propósito comum e duradouro em direção a esse norte pretendido [...].

2 - Visão de futuro: Para uma empresa alcançar e manter um crescimento econômico sustentável é fundamental que tenha uma orientação voltada para atingir objetivos de longo prazo, com todos os envolvidos assumindo o compromisso de buscar a excelência do desempenho, analisando as novas tendências do mercado, sendo ágeis e flexíveis e, se possível, antecipando-se às mudanças que se fizerem necessário, inclusive, revendo as estratégias de longo prazo.

3 - Foco no cliente e no mercado: A gestão centrada no atendimento das necessidades e satisfação do cliente tem forte apelo de uma estratégia voltada para conquistá-lo e mantê-lo. Todos têm de estar cientes das necessidades atuais e futuras dos clientes e de que esse conhecimento é o ponto de partida para a busca da excelência do desempenho da empresa, desenvolvendo e oferecendo produtos diferenciados, criando valor e tornando-os fiéis à marca, ao produto e à empresa [...]

4 - Responsabilidade social e ética: Os empresários e gestores estão chegando à conclusão que não basta ter visão futurística, estar atento às necessidades dos clientes internos e externos. Suas estratégias em direção à excelência do desempenho sustentável, têm que incorporar ações inerentes à responsabilidade social e a ética, que ensejam respeito e confiança a todas as partes interessadas como clientes, fornecedores, acionistas etc. e que possam ser identificadas, compreendidas e ter o reconhecimento das comunidades e da sociedade. [...] atender a segurança e a saúde pública e de todos os envolvidos. [...] prever algum tipo de impacto adverso causado pelas instalações, produção, distribuição, transporte e estocagem de produtos.

5 - Decisões baseadas em fatos: A tomada de decisão por parte da alta direção e de todos os gestores nos diversos níveis da empresa, tem como base o conhecimento obtido com a análise e o processamento dos dados e informações relacionados a aspectos importantes como: clientes, mercados, fornecedores, pessoas, produtos,

processos, sociedade e comunidade, dispondo, para tanto, de um sistema estruturado de informações adequado ao seu negócio.

6 - Valorização das pessoas: Para que uma empresa possa alcançar a excelência de seu modelo de gestão, torna-se imprescindível o conhecimento, habilidades, criatividade de sua força de trabalho, competências essas que estão diretamente relacionadas às oportunidades de crescimento organizacional e a um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades, motivando-os e entusiasmando-os. Este clima organizacional participativo e agradável, além de possibilitar que a empresa alcance um alto desempenho, promove o desenvolvimento, o bem-estar, a satisfação das pessoas, atraindo e retendo os talentos humanos, seu capital intangível.

7 - Abordagem por processos: O desenvolvimento de um sistema de gestão organizacional visando um alto desempenho requer a identificação e a análise de todos os seus processos e que todas as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas e gerenciadas segundo essa visão de processos. A visão e análise de processos permite melhor entendimento do funcionamento da empresa, permitindo uma definição exata de autoridade e responsabilidade, melhor utilização dos recursos, eliminação de atividades redundantes, prevenção e solução de problemas e identificação clara dos clientes e fornecedores.

8 - Foco nos resultados: De uma forma geral, o sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados medidos por um conjunto de indicadores que devem refletir as necessidades de todas as partes interessadas como clientes, acionistas, pessoas, fornecedores, sociedade etc., levando a organização a tornar-se mais competitiva. Para o atendimento dessas necessidades é necessário definir estratégias que serão desdobradas em planos de ação e metas, que devem ser amplamente divulgados e implementados em todos os níveis, para que a empresa possa atuar em direção aos resultados almejados.

9 - Inovação: O aprendizado contínuo com geração de idéias originais por parte da força de trabalho está diretamente relacionado com o papel desempenhado pela alta direção, assim como, por todos os líderes nos diversos níveis, motivando, encorajando e incentivando seus clientes internos a cultivar a prática do desempenho muito além da rotina diária, inovando e aguçando a criatividade, cujas idéias originais irão se incorporar aos processos e produtos, tornando as empresas mais competitivas e atualizadas perante seus concorrentes.

10- Agilidade: O sucesso de uma empresa num ambiente competitivo requer que ela seja ágil, tenha um enfoque pró-ativo, antecipando-se no atendimento das necessidades dos clientes e demais interessados, com respostas rápidas aos problemas emergentes, eliminando ou reduzindo de forma considerável os impactos sobre os próprios processos e sobre a sociedade e os ecossistemas. A resposta rápida significa adotar processos de produção mais eficazes, com o produto sendo lançado no mercado no menor espaço de tempo e num preço mais atraente, o que de certa forma, agrega maior valor competitivo.

11- Aprendizado organizacional: Uma empresa que adota o aprendizado de forma sistêmica e busca a melhoria contínua da excelência do desempenho em todas as atividades como parte de um trabalho diário normal e rotineiro, tem mais possibilidade de atingir e manter uma posição nodal sustentável. O aprendizado deve se constituir numa prática já incorporada à cultura organizacional, tornando-se parte desse trabalho diário e rotineiro. Este fundamento é aplicável a toda a empresa de forma sistêmica, independentemente do processo produtivo, do tipo de gestão e do padrão de trabalho.

12- Visão sistêmica: Um sistema organizacional pode ser dividido em subsistemas reduzindo e fracionando o grau de complexidade e de dificuldade, e por conseguinte permitindo maior facilidade no gerenciamento das atividades e dos processos, sem se descuidar, quando da tomada de decisão, de levar em consideração esse conjunto de subsistemas e suas inter-relações. “O conjunto dos oito Critérios de Excelência do PNQ se constitui na estrutura básica para a visão sistêmica da organização que a direcionará para a excelência do desempenho e o sucesso no negócio” (FPNQ, 2003, p. 16).

### 2.3 - Princípios de Gestão da Qualidade – Normas da Família ISO 9000:2000

Constitui-se em um conjunto de normas sobre sistemas de gestão da qualidade que têm o objetivo de sistematizar os processos de trabalho, garantindo a produção e o fornecimento padronizado de produtos e serviços à sociedade. É a garantia da existência de padrões mínimos de qualidade na relação contratual entre clientes e fornecedores. Um princípio de gestão da qualidade pode ser entendido como "uma crença ou regra fundamental e abrangente para conduzir e operar uma organização visando melhorar continuamente seu desempenho em longo prazo, pela focalização nos clientes e, ao mesmo tempo, encaminhando as necessidades de todas as partes interessadas" (ABNT, 2000a, p.1).

A ISO 9000:2000 foi reescrita com base nos oito Princípios da Gestão da Qualidade detalhados na ISO 9004:2000 que fornece as diretrizes para implementar os requisitos da ISO 9001:2000, com base em experiências bem-sucedidas de muitas empresas. Seus princípios, de uma forma geral, aplicam-se a todos os grupos de usuários, produzindo benefícios para clientes, acionistas, fornecedores e para a sociedade como um todo. Segundo (ABNT, 2000b, p. 2), são eles:

A) Foco no cliente: a aplicação desse princípio leva a empresa, entre outras ações, a conhecer, entender e satisfazer todas as necessidades e expectativas dos clientes no que tange aos produtos, prazo de entrega, preços, qualidade etc.

B) Liderança: é importante que a alta direção crie e mantenha um ambiente interno onde seus colaboradores possam estar envolvidos no propósito de alcançar o norte pretendido. A aplicação desse princípio leva a ações proativa, liderar por meio de exemplos etc.

C) Envolvimento de pessoas: as pessoas, em todos os níveis, precisam estar motivadas para conduzirem suas habilidades e conhecimentos em benefício da empresa, compartilhando conhecimentos e experiências com os demais companheiros da empresa etc.

D) Abordagem de processos: a aplicação desse princípio leva a empresa a definir o processo, identificando e mensurando as entradas e saídas, a avaliar possíveis riscos, conseqüências e impactos sobre clientes, fornecedores, ambiente e demais partes envolvidas no processo etc.

E) Abordagem sistêmica para a gestão: para uma empresa alcançar seu objetivo de forma eficaz, faz-se necessário que seus processos estejam inter-relacionados como se fosse um todo sinérgico, desenvolvendo processos e compreendendo suas interdependências etc.

F) Melhoria contínua: a melhoria contínua do desempenho global de uma empresa tem de ser o objetivo permanente a ser alcançado. Para isso, aplicam-se avaliações periódicas com base nos critérios de excelência visando identificar áreas para melhorias potenciais etc.

G) Abordagem factual para tomada de decisão: decisões eficazes são baseadas em análise de dados e em informações. É importante fazer medições e coletar dados e informações pertinentes ao objetivo, garantindo que sejam precisos, confiáveis e acessíveis etc.

H) Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores: a empresa e seus fornecedores devem estar alinhados com a qualidade e melhoria contínua, num esforço sinérgico para atender as necessidades dos clientes, pois os benefícios são mútuos, etc.

### 3 - METODOLOGIA

Segundo Silva (2003, p. 59) "A escolha da metodologia oscila de acordo com os objetivos traçados da pesquisa e o problema a ser investigado". Assim, a Metodologia que será utilizada nesta investigação visa atender ao Objetivo delineado na Introdução, visto ser ele o cerne da questão a ser estudado. Dessa forma, o presente Artigo está fundamentado numa metodologia científica qualitativa, com base numa corrente pós-positivista que admite o conhecimento *a priori* sobre o assunto a ser pesquisado, como sendo "de grande utilidade para a identificação de aspectos relevantes e relações significativas nos eventos observados" (MARSHALL e ROSSMAN, 1989; MILLES E HUBERMAN, 1984; YIN, 1984 apud ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1998, p. 158).

### 3.1 - Delineamento da Pesquisa

A fundamentação metodológica do presente trabalho tem seus alicerces sedimentados em uma abordagem qualitativa com pesquisas descritiva e bibliográfica, e ainda, apoiada no método dedutivo, responsável pela investigação sistemática e persistente na busca por verdades mais contundentes, indispensáveis a qualquer trabalho científico. Considerou-se como uma pesquisa descritiva por se desenvolver, principalmente, num campo das ciências humanas e sociais, onde dados importantes foram observados, coletados, registrados ordenadamente para seu estudo e analisados sem a interferência manipuladora do pesquisador (CERVO; BERVIAN, 1983 p. 53-57).

Foi também uma pesquisa descritiva porque teve como única preocupação conhecer o conteúdo da obra dos precursores da Administração e sua contribuição para a evolução da mesma como ciência, e demonstrar a influência que ela exerceu na elaboração da maioria dos conceitos de cada um dos fundamentos de excelência do PNQ 2003 e princípios de gestão da qualidade das normas da família ISO 9000:2000, principais balizadores da gestão da qualidade quando da implantação numa organização de um Sistema de Gestão da Qualidade Total.

Na construção do conhecimento que serviu de base para o desenvolvimento da fundamentação teórica em torno do assunto objeto do tema desse Artigo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica em livros didáticos, revistas especializadas, periódicos etc. inerentes à ciência da Administração. Fez-se também uma pesquisa bibliográfica nas normas da família ISO 9000:2000 que trata dos Sistemas de Gestão da Qualidade (fundamentos e vocabulário; requisitos; diretrizes para melhorias de desempenho) e no manual da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) Critérios de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade.

## 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

Procurou-se retratar na fundamentação teórica a realidade mais próxima possível do que existe sobre a obra dos precursores da Administração fornecendo subsídios para melhor se poder interpretar e facilitar o cruzamento das informações enunciadas e permitir formar o conhecimento necessário para demonstrar de maneira simples e objetiva a relação existente entre os conceitos dos assuntos tratados, facilitando posterior análise.

Uma abordagem qualitativa, com pesquisas descritiva e bibliográfica, gera normalmente um grande volume de dados que depois de analisados precisam ser organizados e apresentados de forma clara possibilitando melhor entendimento e compreensão de seus resultados. Na análise deste Artigo não foi diferente. Visando atender ao Objetivo do Artigo demonstrou-se a contribuição e influência das teorias, princípios e práticas de gestão, enunciados nas primeiras décadas de 1900 por quatro precursores da Administração e fez-se um cotejo do conteúdo de suas obras com os conceitos de cada um dos doze fundamentos de excelência do PNQ 2003 e com os oito princípios de gestão da qualidade das normas da família ISO 9000:2000, gerando um considerável acervo de informações e indicando ser mais viável apresentar os resultados da análise, de forma condensada, por meio de quadros e gráficos explicativos, demonstrando a relação entre os conteúdos pertinentes. Assim:

RE	RELAÇÃO EXPLÍCITA
RI	RELAÇÃO IMPLÍCITA
SR	SEM RELAÇÃO

#### 4.1 Contribuição do Conteúdo da Obra dos Precusores da Administração para os Fundamentos de Excelência do PNQ 2003– Relação Entre Eles

Autores Clássicos e Precusores da Administração	Taylor	Fayol	Elton Mayo	Max Weber
Fundamentos da Excelência do PNQ 2003				
Liderança e Constância de Propósito	RE	RE	RE	RE
Visão de Futuro	RI	RI	RI	RI
Foco no Cliente e no Mercado	SR	SR	SR	SR
Responsabilidade Social	RE	RE	RE	RE
Decisões Baseadas em Fatos	RE	RE	RI	RE
Valorização das Pessoas	RE	RE	RE	RE
Abordagem nos Processos	RI	RE	SR	RI
Foco nos Resultados.	SR	SR	SR	SR
Inovação	RI	RE	SR	RI
Agilidade	RE	RE	RI	RE
Aprendizado Organizacional	RE	RE	RE	RE
Visão Sistêmica	SR	RE	SR	RI

Quadro 1: Relação entre o conteúdo da obra dos precusores da Administração e os conceitos dos fundamentos da excelência - Fonte: Própria

##### 4.1.1 Distribuição Percentual do Conteúdo da Obra dos Precusores da Administração em Relação aos Conceitos dos Doze Fundamentos de Excelência do PNQ 2003

Segundo a ótica deste pesquisador e estudioso do assunto, a análise dos quadros 1 e 2 demonstra uma acentuada contribuição dos precusores da Administração aos conceitos dos doze fundamentos de excelência do PNQ. No gráfico 1, a eles pertinentes, fica evidenciada esta influência quando se constata 25 Relações Explícitas de um total de 48 itens, representando 52%, 11 Relações Implícitas, representando 23% e 12 itens Sem Relação, correspondente a 25% do total. A interpretação sobre o tipo de Relação existente depende do nível de conhecimento e da ótica de cada estudioso do assunto. Se não houvesse o detalhamento seria observada a existência de 36 Relações de um total de 48, representando 75%, percentual considerado expressivo por este pesquisador.

No gráfico 2 aglutinaram-se os dois tipos de Relações para melhor visualizar-se o peso da influência da obra de cada um dos precusores da Administração nos conceitos dos fundamentos de excelência do PNQ 2003. Assim, 09 fundamentos foram influenciados pela obra de Taylor, o que representa 75% do total de 12. O conteúdo de 10 dos 12 fundamentos, correspondendo a 83%, foram influenciados pelas obras de Fayol e Max Weber. Sete deles, o que corresponde a 58% do total, receberam influência dos escritos de Elton Mayo.

Merece destaque a influência da obra de Henri Fayol, quando se observam 09 Relações Explícitas no cotejo com os 12 fundamentos de excelência do PNQ. Numa avaliação conceitual menos rigorosa pode-se até detectar uma Relação Implícita nas obras dos precusores em tela, quando cotejada com o fundamento Visão de Futuro. O próprio entendimento sobre o termo Planejamento, muito usado na época, já dá uma idéia de futuro. Soma-se a isso, a preocupação da empresa em alcançar e manter seu crescimento econômico, pois não se produzia somente para atender as necessidades do momento. Só não estava explícito.

RELAÇÃO	FRED. W. TAYLOR	HENRI FAYOL	ELTON MAYO	MAX WEBER	TOTAL
RE	6	9	4	6	25
RI	3	1	3	4	11
SR	3	2	5	2	12
TOTAL	12	12	12	12	48

Quadro 2 – Número de contribuições de cada precursor da ADM por tipo de relação – Fonte Própria

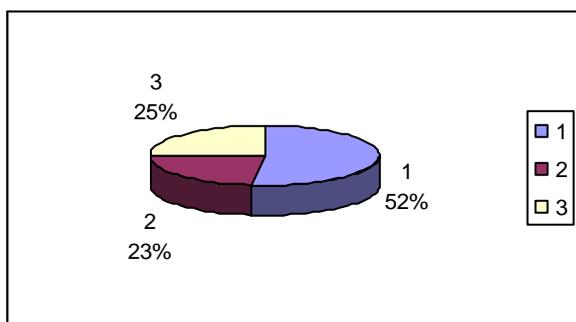


Gráfico 1-Distribuição Percentual-Total de Relações  
Fonte: Própria

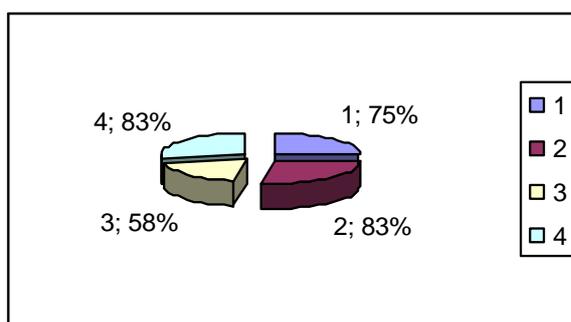


Gráfico 2 -Distribuição Percentual da soma das RE+RI  
Fonte: Própria

- 1: Total Relação Explícita --25/48 itens
- 2: Total Relação Implícita --11/48 itens
- 3: Total Sem Relação-----12/48 itens

- 1: Taylor-6RE+3RI = 09 Fundamentos/12
- 2: Fayol--9RE+1RI = 10 Fundamentos/12
- 3: Mayo--4RE+3RI = 07 Fundamentos/12
- 4: Weber-6RE+4RI = 10 Fundamentos/12

#### 4.2 Contribuição do Conteúdo da Obra dos Precursores da Administração para os Conceitos dos Princípios de Gestão da Qualidade das Normas ISO 9000:2000 - Relação Entre Eles.

Autores Clássicos e Precursores da Administração	Taylor	Fayol	Elton Mayo	Max Weber
Princípios de Gestão da Qualidade ISSO 9000:2000				
Foco no Cliente	SR	SR	SR	SR
Liderança	RE	RE	RE	RE
Envolvimento de pessoas	RE	RE	RE	RE
Abordagem de Processos	RI	RE	SR	RI
Abordagem Sistêmica para a Gestão	SR	RE	SR	RI
Melhoria Contínua	RI	RI	SR	RI
Abordagem Factual -Tomada de Decisão	RE	RE	RI	RE
Benefício Mútuo-Relação c/ Fornecedor	SR	SR	SR	SR

Quadro 3: Relação entre os conteúdos da obra dos precursores da Administração e os conceitos dos princípios de gestão da qualidade. Fonte: Própria

##### 4.2.1 Distribuição Percentual do Conteúdo da Obra dos Precursores da Administração em Relação aos Conceitos dos Oito Princípios de Gestão da Qualidade das Normas ISO 9000:2000.

A análise do resultado do cruzamento das informações contidas nos quadros 3 e 4, segundo visão e entendimento deste pesquisador, revela também uma expressiva contribuição dos precursores da Administração aos conceitos dos oito princípios de gestão da qualidade.

No gráfico 3, a eles pertinentes, pode-se evidenciar esta influência quando se constata 13 Relações Explícitas de um total de 32 itens, representando 41%, 07 Relações Implícitas, representando 22% e 12 itens Sem Relação, o que corresponde a 37% do total. Da mesma forma que na análise do item 4.1.1, se não houvesse o detalhamento dos tipos de Relação (RE e RI), seria observada a existência de 20 Relações, o que representa 63% do total de 32 itens analisados, percentual que este pesquisador considerou de grande relevância.

Para uma avaliação mais abrangente sobre a importância da obra dos precursores da Administração para os conceitos dos princípios de gestão da qualidade, no gráfico 4 apresentam-se as Relações Explícitas e Implícitas juntas num só tipo de Relação. Assim, demonstra-se que a obra de Taylor influenciou os conceitos de 05 princípios de gestão da qualidade das normas da família ISO 9000:2000 de um total de 08, o que representa 63%. As obras de Fayol e de Max Weber tiveram forte influência em 06 dos 08 princípios, o que corresponde a 75% do total analisado. Três princípios, representando 38%, receberam influência dos escritos de Elton Mayo.

RELAÇÃO	FRED. W. TAYLOR	HENRI FAYOL	ELTON MAYO	MAX WEBER	TOTAL
RE	3	5	2	3	13
RI	2	1	1	3	07
SR	3	2	5	2	12
TOTAL	8	8	8	8	32

Quadro 4 – Número de contribuições de cada precursor da ADM por tipo de relação – Fonte Própria

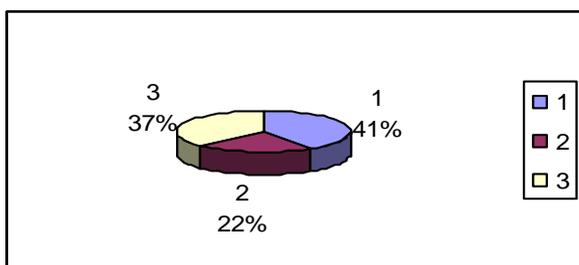


Gráfico 3-Distribuição Percentual-Total de Relações  
Fonte: Própria

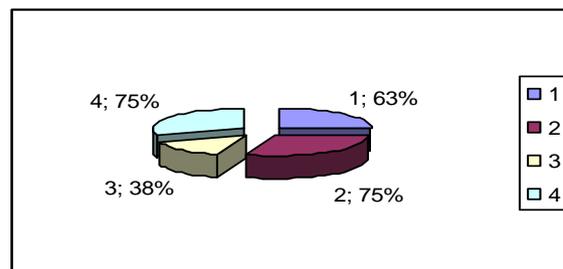


Gráfico 4 -Distribuição Percentual da soma das RE+RI  
Fonte: Própria

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1: Total Relação Explícita---13/32 itens</li> <li>● 2: Total Relação Implícita---07/32 itens</li> <li>● 3: Total Sem Relação-----12/32 itens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1: Taylor-----3RE+2RI = 05 Princípios/08</li> <li>● 2: Fayol----- 5RE+1RI = 06 Princípios/08</li> <li>● 3: Mayo-----2RE+1RI = 03 Princípios/08</li> <li>● 4: Weber-----3RE+3RI = 06 Princípios/08</li> </ul>
--	---

## 5 – CONCLUSÃO

A existência de um hiato considerável entre as ocorrências dos fatos ora analisados e que serviram de base para este estudo exigiu deste pesquisador uma atenção especial quando do cruzamento dos dados obtidos. Para tanto, levou-se em consideração as diferenças e analogias culturais, conceituais, éticas, assim como entre os valores e comportamentos que orientam a atitude profissional da força de trabalho da empresa, privilegiados em suas épocas de ocorrência. O mesmo ocorreu quanto aos aspectos tecnológicos.

O resultado da análise das informações contidas nos quadros elaborados em função do rico acervo de informações obtido na Fundamentação Teórica, e demonstrado de formas sintética e objetiva nos gráficos elaborados, permite concluir que o Objetivo do Artigo foi alcançado, ou seja, que realmente existem pontos comuns na relação apresentada, evidenciando

expressiva contribuição do conteúdo das obras dos clássicos e precursores da Administração estudados nos preceitos contidos nos fundamentos de excelência do PNQ 2003 e também nos princípios de gestão de qualidade das normas da família ISO 9000:2000, pilares balizadores do Sistema de Gestão pela Qualidade Total. Conclui-se, assim, que as premissas básicas enunciadas como verdades contundentes pelos clássicos e precursores da Administração, de uma forma geral, não foram totalmente descartadas pelos diversos movimentos que se sucederam, embora haja a acentuada diferença no entendimento dos conceitos já mencionados.

## **6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith e GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

ALBERS, Henry H. **Princípios de administração**. Rio de Janeiro: Técnicos e Científicos, 1977.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Princípios de gestão da qualidade**, Rio de Janeiro, 2000a. Apostila cedida pelo CB-25

\_\_\_\_\_. **NBR ISO 9000: sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro, 2000b.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: McGraw-Hill de Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 1993a.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1993b.

DE MASI, Domênico. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília, DF: UnB, 1999.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**, 9. ed. São Paulo: Atlas, 1977.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade**. São Paulo: FPNQ, 2003.

LODI, João Bosco. **História da Administração**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1977.

MICAELO, Glória; ALAMBERT, Murilo. **Gestão estratégica de negócios**. Rio de Janeiro,

RODRIGUEZ, Martius V. R. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobrás, 2002.

SANTOS, Dely Bezerra de Miranda. **Normalização de trabalhos acadêmicos**. Seropédica, RJ: UFRRJ, 2003.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro de. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. São Paulo: Atlas, 2003.