
QUALIDADE TOTAL COMO INSTRUMENTO DE REORIENTAÇÃO GERENCIAL EM EMPRESAS JUNIORES¹

Joyce Santana Bernardo
Universidade Federal de Viçosa - UFV
joycebernardocoufv@gmail.com

Gislaine Aparecida Santana Sedyama
Universidade Federal de Viçosa - UFV
gislaine.santana@ufv.br

Fernanda Guimarães Coelho
Universidade Federal de Viçosa - UFV
nanda93c@gmail.com

RESUMO

Constituídas a fim de estimular os estudantes a aplicarem os conhecimentos adquiridos durante a graduação, a profissionalização das Empresas Juniores (EJs) se faz necessária de modo a consolidá-las ao longo do tempo. O objetivo desse estudo é verificar a relação da Gestão pela Qualidade Total com a estratégia gerencial adotada pelos gestores das EJs e identificar os resultados proporcionados por sua implementação na prática de gestão. A partir de entrevistas semiestruturadas com os Diretores de Qualidade e a categorização das respostas obtidas nas categorias de “adoção da gestão pela qualidade e sua relação com a formulação das estratégias” e “os efeitos da TQM na gestão das empresas juniores”, identificou-se que o processo de implementação desta ferramenta requereu mudanças na estrutura e cultura; houve reorientação gerencial nos processos, na gestão do conhecimento e na integração de informações; maior envolvimento das diretorias para atingir os objetivos estratégicos; além de melhor alinhamento das ações individuais das diretorias existentes com o desempenho coletivo das EJs.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão; Empresas Juniores; Qualidade.

¹ Recepção: 13/03/2018.

Aprovação: 04/07/2018.

Publicação: 20/12/2018.

TOTAL QUALITY AS A MANAGEMENT REORIENTATION INSTRUMENT IN JUNIOR COMPANIES

ABSTRACT

Constituted in order to encourage students to apply the knowledge acquired during graduation, the professionalization of Junior Companies (EJs) is necessary in order to consolidate them over time. This study reveals the influence of the adoption of Total Quality Management (TQM) in the management practice of EJs linked to a university in Minas Gerais. From interviews with the Quality Directors, it was identified that the process of implementing this tool required changes in structure and culture; there was a managerial reorientation in processes, knowledge management and information integration; greater involvement of boards to achieve strategic objectives; as well as better alignment of the individual actions of the existing boards with the collective performance of the EJs.

KEYWORDS: Management; Junior Companies; Quality.

1. Introdução

A conjuntura econômica tem sido marcada pela competição entre as empresas ao longo dos anos. Para se tornarem mais rentáveis e competitivas, estas procuram o desenvolvimento de suas práticas de gestão, com a finalidade de potencializar seus resultados. A gestão pela qualidade nasce e se consolida nesse contexto, por possibilitar o ajustamento dos processos e práticas de gestão como ferramenta estratégica (PALADINI, 2009); o que possibilita o surgimento de novas práticas ou abordagens gerenciais para os sistemas de processos e gestão das organizações, propiciando a disseminação de modelo de gestão que incorpore a Qualidade Total (COLTRO, 1996).

Para Carvalho e Paladini (2005), a Gestão pela Qualidade Total (*Total Quality Management - TQM*) é uma ferramenta utilizada pelas empresas para a reorientação gerencial, a qual baseia-se em pilares como: (a) envolvimento de todos os membros da organização nos processos; (b) decisão baseada em fatos e dados; e (c) busca constante pela melhoria contínua, por meio da tentativa de solução de problemas e diminuição de erros.

Para Pedrotti (2012) os pilares que permeiam a TQM são essenciais para que a organização tenha um sistema de gestão estruturado e pensado estrategicamente com vistas a melhoria contínua, ao aumento da competitividade e à eficiência de uma organização, por meio da utilização de ferramentas que vão contribuir para a análise e soluções dos problemas nos processos (PILZ et al., 2011). Conseqüentemente, sua implantação requer mudanças nos arranjos internos da organização.

Ferramentas como a TQM, que buscam a reorientação gerencial de uma empresa, não possuem um modelo normativo, ou seja, não ditam regras, mas se adequam à realidade das organizações. Por isso, podem ser utilizadas em qualquer tipo de organização, inclusive em empresas juniores (EJs), as quais são constituídas a fim de possibilitar uma aproximação entre a teoria aprendida nas Instituições de Ensino e a prática. Esta modalidade de empresa é regulamentada pela Lei nº 13.267/2016 e considerada como “associação civil gerida por estudantes de graduação de instituições de ensino superior, com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho” (BRASIL, 2016, art. 2º). Logo, a profissionalização de sua gestão se faz necessária, de modo a consolidá-las ao longo do tempo.

Diante da reunião das empresas juniores, emergiu o Movimento Empresa Júnior (MEJ), iniciado na França em 1967, com a finalidade de fornecer aos estudantes o contato com experiências práticas (SILVA, 2014). No Brasil, esse conceito chegou em 1988, com a criação da primeira empresa júnior, na Fundação Getúlio Vargas (FGV). Sua estrutura é composta por núcleos, federações e a confederação brasileira, cujo objetivo central é desenvolver e integrar todas as empresas juniores, seja no âmbito das universidades ou em nível nacional, além de desenvolver o MEJ como “agente de educação empresarial e gerador de novos negócios” (BRASIL JÚNIOR, 2014).

Na Universidade Federal de Viçosa (UFV) o movimento iniciou-se em 1993, e, desde então, novas empresas de diversos cursos foram criadas. Em 1998, foi instituída na UFV a Central Estudantil de Empresas Juniores (CEEMPRES), um núcleo de EJs composta por diretoria executiva e um conselho a fim de alinhar, potencializar e representar o MEJ-

UFV em nível local e nacional. Seu foco tange o desenvolvimento de diversos projetos de capacitação e integração, além de ações jurídicas e de comunicação, com objetivos específicos relacionados ao reconhecimento dos serviços prestados pelas EJs à comunidade (CENTEV, 2014).

No caso das EJs vinculadas à UFV, a gestão pela qualidade foi implementada em 29 EJs, no momento de sua fundação ou logo que foi fundada. Nesse período foi institucionalizada a Diretoria de Qualidade com vistas a organizar os processos gerenciais e estruturar internamente a EJ, além de estabelecer as formas de comunicação interna. A expectativa era que houvesse padronização dos processos, integração de informações e desenvolvimento de planos estratégicos que consolidassem as empresas. O objetivo desse estudo é verificar a relação da Gestão pela Qualidade Total com a estratégia gerencial adotada pelos gestores das EJs e identificar os resultados proporcionados por sua implementação na prática de gestão.

Este estudo se justifica por evidenciar o modo como os estudantes de graduação buscam aplicar os conhecimentos técnicos e gerenciais adquiridos ao longo do curso, revelar a maturidade gerencial destes gestores e a modo como buscam a consolidação de suas EJs. Nesse sentido, revelará o perfil empreendedor dos associados, as ferramentas gerenciais utilizadas na definição das estratégias gerenciais, e como são realizadas as reorientações gerenciais a partir da identificação das necessidades de melhora na prática de gestão das EJs.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Gestão pela Qualidade Total

Até os anos setenta, a qualidade era considerada uma ferramenta de inspeção, por meio da qual o gestor avaliava o produto ou serviço quando o mesmo já estava acabado (MARTINS; COSTA NETO, 1998). Contudo, a partir da década de oitenta, percebeu-se que uma empresa não poderia ser avaliada apenas pelo serviço que ela executa, mas por seus processos, ou seja, os meios de produção. Assim, a qualidade passou a ser utilizada como instrumento de desenvolvimento de ações voltadas para adequação dos processos, como forma de prevenção de falhas nos produtos ou serviços (COLTRO, 1996).

Por abranger toda a gestão organizacional, propondo um novo modelo de gestão baseado em um novo conceito, a qualidade passa a ser vista como resultado de um sistema de gerenciamento (PALADINI, 2007). Coltro (1996, p. 4) define a TQM como “a gestão de todos os recursos organizacionais, bem como no relacionamento entre as pessoas envolvidas na empresa”, uma vez que ela consolida-se por meio de um agrupamento de ideias e técnicas voltadas para o aumento da competitividade, principalmente no que diz respeito à melhoria dos processos.

A TQM é uma abordagem para melhorar a competitividade, a eficácia e a flexibilidade de toda a organização, além de ser uma maneira de planejar, organizar e compreender cada nível hierárquico, sendo eficiente quando cada parte da organização trabalha em sinergia, visando aos mesmos objetivos em prol da melhoria contínua (OAKLAND, 1994).

É composta por oito princípios: (a) cliente; (b) liderança; (c) envolvimento de pessoas; (d) processos, enfocando que os resultados são mais bem alcançados quando as

atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo; (e) abordagem sistêmica para a gestão, a qual compreende, identifica e gerencia os processos inter-relacionados como um sistema, contribuindo para a eficácia e a eficiência no atendimento dos objetivos; (f) melhoria contínua; (g) abordagem factual para a tomada de decisão, definindo que as decisões eficazes são baseadas em fatos e dados; e (h) benefícios mútuos nas relações com os fornecedores, pois a organização e seus fornecedores são interdependentes, e, se houver relação de benefícios mútuos, aumenta a capacidade de ambos agregarem valor (MELLO et al., 2009).

Paladini (2007) afirma que a TQM é baseada em duas dimensões: o aprimoramento da produção de bens ou serviços, capazes de garantir o pleno atendimento de todas as necessidades dos clientes, e o envolvimento de todas as áreas da organização. Para atender a essas duas dimensões, Mello (2011) defende que a TQM trabalha três vertentes: a gestão por processos, a gestão de rotina e a gestão por diretrizes.

A gestão por processos pode ser entendida como gerenciamento compartilhado, pois os gestores da qualidade e os responsáveis pelos processos devem trabalhar conjuntamente em prol do controle dos processos, que são tarefas interligadas que utilizam recursos da organização para gerar resultados definidos de forma a apoiar os seus objetivos (SCARTEZINI, 2009, p. 6). Portanto, a TQM reconhece a importância dos processos para a organização e parte do pressuposto que o processo será otimizado, ou seja, gerará os melhores resultados possíveis nas condições vigentes na empresa, e utilizará ferramentas de controle para detectar os desvios e os corrigir a fim de proporcionar melhorias contínuas.

O gerenciamento de rotina considera a autonomia dos funcionários para executar e resolver os problemas de acordo com os padrões estratégicos estabelecidos pelos gestores organizacionais, a fim de garantir a qualidade dos processos de que participam (MELLO, 2011). O objetivo é que cada funcionário seja responsável por tudo que faz, dentro dos padrões estabelecidos, para garantir a consonância da gestão dos processos e das rotinas aos objetivos propostos pela alta administração.

Mello (2011) afirma que o papel da gestão por diretrizes é possibilitar que toda a organização tenha conhecimento e acesso aos objetivos traçados no planejamento estratégico, a fim de padronizar a visão dos funcionários acerca dos propósitos organizacionais e assegurar que todos os entendam da mesma forma cada objetivo e trabalhem para alcançá-los. Os desdobramentos das diretrizes possibilitam meios para alinhar a gestão por rotina com as metas estratégicas da empresa, garantindo que elas se efetivem por meio de melhorias concretas nos processos, levando em consideração as oportunidades e ameaças propostas pelo ambiente externo e os pontos fortes e fracos do ambiente interno (MINTZBERG et al., 2006).

Nesse sentido, a TQM atua como instrumento estratégico de gestão, já que o interesse principal de sua implementação é criar vantagem competitiva com o objetivo de otimizar o desempenho (CARVALHO; PALADINI, 2005). Seu método de execução parte do planejamento estratégico e da mobilização de todos os elementos que compõem a organização.

A implantação da TQM requer uma mudança na estrutura e na cultura organizacional (FRANCISCHETO; NEIVA, 2014). A mudança na estrutura organizacional decorre da necessidade de criação do Departamento de Qualidade, a fim de designar uma equipe para

trabalhar em prol da TQM, sendo seu foco o de desenvolver atividades que são requeridas para torna-la eficiente em uma organização (PALADINI, 2007). Na percepção de Camfield et al (2006, p. 28), a “implantação de um programa de Qualidade Total é um processo de aprendizado, portanto, deve estar adaptado às necessidades, usos e costumes da entidade, já que a qualidade deve ser vista como o aperfeiçoamento do gerenciamento já existente”.

A delegação de poder à equipe do Departamento de Qualidade faz com que ela tenha por obrigação a prestação de contas dos resultados obtidos com as funções de responsabilidades a elas atribuídas. A mudança na cultura organizacional se faz necessária a fim de incorporar (CAMFIELD et al., 2006) às metas e estratégias organizacionais elementos que foquem as necessidades dos clientes, e proporcionem a melhoria contínua dos processos e o envolvimento dos indivíduos que compõe a organização.

Desse modo, a TQM produz descentralização de poder e propõe um novo modelo de gestão, já que preza alteração no foco gerencial (incorporando o foco no cliente, na melhoria contínua e no envolvimento dos indivíduos). Logo, cada área da organização é responsável pelo atendimento de suas metas e participação nos processos internos, não dependendo só dos responsáveis pela alta administração controlá-los (TORELLI; FERREIRA, 1995). Corroborando nesta ótica, Monaco e Mello (2006, p. 45) abordam que “as organizações são formadas por seres humanos e, dessa forma, o sucesso ou o fracasso dos sistemas de qualidade e a realização dos objetivos dependem, cada vez mais, do planejamento das políticas e da implementação das ações da área de recursos humanos”.

2.2. Ferramentas de apoio à Gestão pela Qualidade Total

As ferramentas que apoiam a melhoria dos processos são: 5S; Diagrama de Causa e Efeito; Folha de Verificação; Fluxograma; Análise de Pareto; Ciclo PDCA de controle de processos; Modelo de Excelência em Gestão e o *Brainstorming*. (CORDEIRO, 2004; AMAZONAS et al., 2008; FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008).

A ferramenta 5S representa os sentidos de utilização, de organização, de limpeza, de saúde e de autodisciplina, e possui objetivo de incorporar no cotidiano de trabalho das pessoas os sentidos que vão propiciar os bons hábitos, para que se reflitam a maior produtividade e a qualidade de vida na organização (CORDEIRO, 2004). Na percepção de Coutinho e Aquino (2015, p. 177) esta ferramenta é importante, pois possibilita “conduzir a comportamentos mais adequados a qualidade total, por meio de um aprendizado contínuo e da geração de um ambiente favorável ao desenvolvimento dos processos empresariais”.

O Diagrama de Causa e Efeito, também chamado de Diagrama de Ishikawa, é uma ferramenta que auxilia a identificação das causas dos problemas (efeitos) que ocorrem nos processos. Para sua aplicação, é utilizada a “técnica dos porquês”, a qual permite, por meio da resposta do porquê de cada causa, o alcance da solução (PILZ et al., 2011). A partir da análise das dimensões (meio ambiente, material, mão-de-obra, método, máquina e medida), consideradas como possíveis causas de problemas nos processos da organização, são extraídas as soluções para os problemas.

As Folhas de Verificação (ou 5W2H) são formulários utilizados para coletar dados a fim de elaborar um plano de ação para as atividades por meio do preenchimento da tabela representada pela Tabela 1, o que se dá por meio da resposta das sete questões (AMAZONAS

et al., 2008). O 5W2H mapeia as atividades de modo a tornar o desenvolvimento da atividade mais claro e objetivo, pois estabelece o que será feito, quem fará o quê, os motivos pelos quais essa atividade será feita, em qual período de tempo, em que lugar da empresa, como será feita e quanto irá custar (PERIARD, 2009).

Tabela 1. Folha de Verificação

5W					2H	
O quê?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Descrição da atividade	Os motivos da execução da atividade	Definição de quem será o responsável pela atividade	Onde a atividade será executada	Cronograma sobre quando ocorrerão os procedimentos que envolvem a atividade	Explicação de como serão executados os procedimentos da atividade	Descrição dos custos que envolvem a atividade

Fonte: Adaptado de Nakagawa (2014)

A Análise de Pareto, conforme expõe Colenghi (2003, p. 2) “parte da premissa de que existe um número reduzido de causa, na ordem de 20%, que provoca 80% dos problemas que afetam os processos, os quais, se corrigidos a tempo, eliminam os problemas existentes”. Assim, essa ferramenta é utilizada para identificar os problemas vitais e estabelecer a forma como serão resolvidos. Já o *brainstorming* consiste na geração de ideias por profissionais ligados à gestão pela qualidade e os responsáveis pelos processos internos à organização, com o propósito de avaliar as falhas nos processos e propor soluções (ROLDAN et al., 2009).

O Ciclo PDCA “consiste em uma ferramenta da TQM que visa melhorar e controlar as etapas dos processos” (BEZERRA, 2014, p. 1), constituído por quatro fases denominadas P, D, C e A. A fase P (“planejar”) visa identificar as causas dos problemas nos processos, para formular planos de ações, estabelecer metas, objetivos e métodos a serem seguidos. Na fase D (“fazer”), todas as metas e objetivos traçados pelo plano de ação devem ser colocados em prática por meio da execução de ações. Na fase C (“checar”), os gestores devem analisar os resultados obtidos para avaliar se as ações executadas foram eficientes ou não no cumprimento do plano de ação. Por último, na fase A (“agir”), deve haver a correção das falhas encontradas na fase anterior e a padronização das ações eficientes no cumprimento do plano de ação, de forma a serem utilizadas em ocasiões semelhantes (NASCIMENTO, 2011).

O Modelo de Excelência em Gestão (MEG) foi criado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), alicerçado em oito fundamentos da excelência considerados pela FNQ como elementos que movem uma organização: Liderança; Estratégias e Planos; Pessoas; Processos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimentos; e Resultados. Esse modelo não é prescritivo, pois não dita regras para a gestão, mas permite que o gestor tenha uma visão do desempenho da empresa em relação a esses critérios, a fim de permitir a busca do desenvolvimento desses critérios de acordo com a realidade da organização (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2008).

3. Metodologia

3.1. Enquadramento metodológico

De natureza descrita e qualitativa, este estudo objetiva verificar a relação da Gestão pela Qualidade Total com a estratégia gerencial adotada por gestores de empresas juniores e identificar os resultados proporcionados por sua implementação na prática de gestão.

O objeto de estudo são as empresas juniores da Universidade Federal de Viçosa, que ocupam a 7ª posição no índice das universidades brasileiras empreendedoras (BRASIL JÚNIOR, 2016). As EJs são formadas e geridas por graduandos com o objetivo de desenvolver habilidades profissionais a partir da vivência empresarial durante a graduação (CUNHA, 2011). Elas possuem estrutura gerencial semelhante às outras empresas, sendo normalmente divididas em departamentos, tais como: Presidência, Projetos, Administração-Financeiro-Jurídico, Gestão de Pessoas, Marketing, Relações Públicas e Qualidade. Cada departamento é composto por diretores, gerentes, assessores e *trainees*, com atribuições definidas e formalizadas no regimento interno, sendo responsável por todas as ações realizadas.

As percepções da oportunidade de desenvolvimento para os alunos, a qualidade e os preços acessíveis dos serviços tornaram o Movimento Empresa Júnior muito atrativo. Assim, em pouco tempo, foi ganhando espaço no país (SILVA, 2014). A pesquisa anual realizada pelo MEJ brasileiro, a chamada Censo e Identidade, revelou que, em 2014, existiam 427 empresas juniores, geridas por 5.150 empresários juniores, que realizam cerca de 2.640 projetos por ano. Na UFV o movimento iniciou-se em 1993, com a EJ de Engenharia de Alimentos e atualmente existem 39 EJs nos três *campi*. Destas, duas estão há vinte e dois anos proporcionando o desenvolvimento da cultura empreendedora e da capacitação profissional, na medida em que permite a qualificação dos estudantes a elas vinculados.

3.2. Coleta e análise de dados

O protocolo da pesquisa estruturou-se nas seguintes ações: inicialmente foi feito contato com a CEEMPRESA a fim de se obter o contato dos presidentes de cada EJ. Em seguida, efetuou-se contato, via telefone, com cada um desses presidentes a fim de explicar o objetivo da pesquisa e questionar sobre a existência ou não da diretoria de qualidade ou de algum outro órgão dentro da EJ responsável por gerir a qualidade. Constatou-se que das 39 EJs cadastradas na CEEMPRESA, 29 dispunham de uma diretoria de qualidade. Destas, 20 já possuem uma diretoria formalizada e estruturada responsável pela Gestão pela Qualidade Total e em oito a diretoria estava em processo de estruturação. Logo, adotou-se como universo de análise as 20 EJs.

Em seguida, foi feito contato com os diretores de cada EJ para explicar o objetivo do estudo, solicitar sua colaboração e agendar uma data para realização da entrevista pessoal. Para a entrevista foi elaborado um roteiro semiestruturado contendo quatorze perguntas discursivas, validado por meio de pré-teste com o Diretor de Qualidade de uma das empresas juniores que compõem o universo em estudo.

A estratégia utilizada na coleta das informações foi a técnica da entrevista semiestruturada a qual, segundo Martins e Theóphilo (2007) é conduzida com o uso de um roteiro, mas com a liberdade de serem acrescentadas novas questões pelo entrevistador. As entrevistas foram realizadas em maio de 2015.

Para alcançar os objetivos, as respostas foram tabuladas e agrupadas considerando as categorias de análise estabelecidas previamente (adoção da gestão pela qualidade e sua relação com a formulação das estratégias e; os efeitos da TQM na gestão das empresas juniores). Em seguida, efetuou-se análise de conteúdo das informações, que segundo Bardin

(1997), refere-se a um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Para preservar o sigilo na identificação dos entrevistados, optou-se por identifica-los a partir de siglas, tendo sido definido portanto que E1 seria utilizado para identificar o 1º entrevistado, E2 para o 2º e assim sucessivamente até o 20º entrevistado. Esse sistema de identificação será utilizado na apresentação dos dados, como forma de justificar os achados.

4. Resultados e Análises

4.1. Adoção da Gestão pela Qualidade e sua relação com a formulação das estratégias

Devido a recorrência nas respostas dadas pelos entrevistados quanto aos motivos que levaram a implementação da TQM na EJ foi possível estabelecer seis categorias de análise, as quais serão apresentadas com as devidas respostas na Tabela 2.

Tabela 2. Compreensão dos motivos que levaram as EJs a adotarem a TQM.

Categorias	Nº de respondentes	Motivação para implementar a TQM
Envolvimento das áreas	4	<ul style="list-style-type: none">• Necessidade de suporte para a melhoria das atividades.• Necessidade de acompanhamento das demais diretorias.
Melhoria nos processos	9	<ul style="list-style-type: none">• Necessidade da identificação dos processos.• Necessidade do gerenciamento dos processos.• Melhoria dos erros que estavam acontecendo.• Buscar práticas para melhorar os processos.
Gestão do conhecimento	10	<ul style="list-style-type: none">• Busca por excelência pela gestão do conhecimento.• Necessidade de padronização dos documentos.• Necessidade da melhoria na cogestão.• Necessidade de um manual para os processos.• Necessidade do mapeamento dos processos.
Organização	4	<ul style="list-style-type: none">• Organização do espaço físico.• Estruturação interna.• Melhoria da empresa como um todo.
Gestão pela Qualidade em empresas maiores	2	<ul style="list-style-type: none">• Conhecimento da importância da qualidade por meio do contato com empresas maiores.
Comunicação interna	1	<ul style="list-style-type: none">• Necessidade de melhorar a comunicação interna.

Fonte: Dados da pesquisa.

A gestão do conhecimento foi considerada por metade dos entrevistados (10 diretores) elemento relevante para a perpetuação dos procedimentos e melhoria dos processos. Isso reforça o fato de 2 entrevistados terem afirmado não souberem responder como aconteceu o processo de implementação da TQM na EJ e terem justificado que os responsáveis pelas gestões anteriores não comunicaram ou deixaram documentado tal procedimento.

Para implementação do TQM é necessário que inicialmente se faça um mapeamento dos processos, compreenda a realidade da empresa e de sua estrutura. Na definição de como esse processo se operacionalizará, arranjos internos são efetuados. No caso das EJs em estudo constatou-se que em 12 delas a gestão pela qualidade foi criada após a sua fundação, e que por isso, vários arranjos internos foram realizados. Os principais arranjos envolveram a mobilização interna para que a diretoria de qualidade fosse criada, com formação de uma equipe para essa diretoria por meio de um processo seletivo ou realocação de outras

diretorias; treinamentos sobre a ferramenta e sua função; treinamento motivacional com todos os membros da EJ para conscientizá-los sobre a gestão pela qualidade e sobre o seu papel como membro da empresa.

Questionados sobre as discussões acerca da implementação ou não da TQM na EJ, 13 gestores responderam que houve a participação de todos os setores nessa decisão. Desse total, 7 gestores disseram que foi por meio do consentimento de todos os membros da empresa júnior, levantada em reunião geral sobre a diretoria. Enquanto que 6 afirmaram que a decisão foi tomada entre os diretores de todas as áreas da EJ para depois ser compartilhada com os outros membros da EJ.

Importante notar que 7 respondentes disseram não ter conhecimento sobre como aconteceu esse processo na EJ da qual é membro atualmente. Esse fato chama atenção para a importância de se documentar procedimentos, decisões e atividades, já que estes documentos formarão não só a história da EJ como permitirão a construção de uma memória coletiva, ou seja, conservar certas informações composta por lembranças vividas pelos indivíduos ou que lhes foram repassadas, mas que não lhes pertencem somente, e são entendidas como propriedade de uma comunidade ou grupo. Assim, a potencialidade representativa dos arquivos destaca-se como ponto fundamental a ser observado pelos gestores das EJs, uma vez que são fundamentais para preservação e disseminação das práticas adotadas nas gestões anteriores, tal como comprovação de sua existência e de suas atividades.

De acordo com Cordeiro (2004) e Amazonas et al. (2008) existem ferramentas que apoiam a melhoria dos processos e que deveriam ser consideradas pelos gestores para formulação das estratégias e implementação do TQM. Das ferramentas citadas pelos autores, 18 entrevistados afirmaram utilizar pelo menos uma delas, conforme pode ser visualizado na Figura 1.

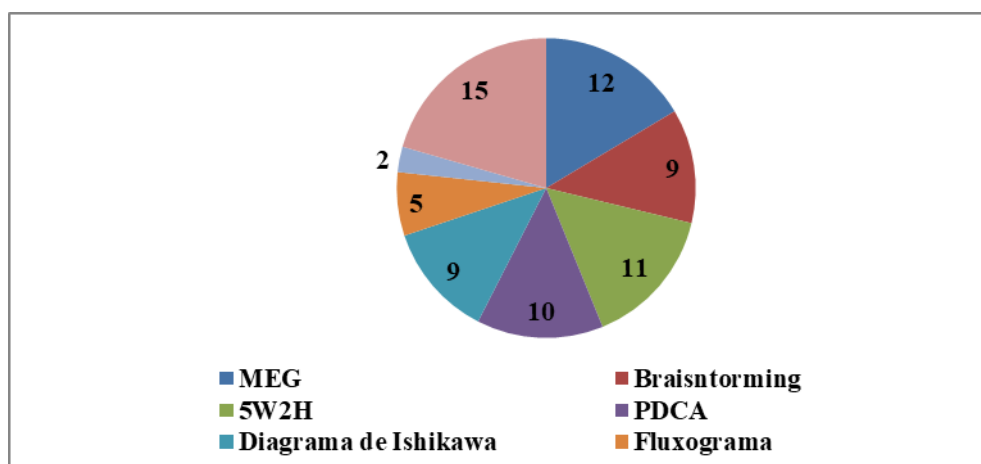


Figura 1: Relação das ferramentas utilizadas pelas EJs.
Dados da pesquisa.

Além dessas, 13 respondentes afirmaram utilizar outras ferramentas para o desenvolvimento da TQM, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3: Relação das ferramentas utilizadas pelas EJs.

Finalidade	Ferramentas utilizadas
Padronização dos Processos	<ul style="list-style-type: none">• <u>Procedimento Operacional Padrão (POP)</u>: Ferramenta utilizada descrever o passo a passo dos processos internos da EJ• <u>Manuais de Instrução</u>: Descreve os procedimentos importantes para a EJ e funcionam como instrução para os membros.
Integração de informações	<ul style="list-style-type: none">• <u>Gestão à Vista</u>: É uma ferramenta que tem como objetivo expor para todos os membros da EJ o que cada diretoria está desempenhando, por meio de um quadro na sede ou por e-mail.• <u>Fórum Virtual</u>: É um espaço virtual criado para discussão de assuntos e armazenamento de informações importantes sobre a empresa.• <u>Dropbox</u>: É um programa virtual que armazena documentos necessários para a EJ.• <u>Mural</u>: É um quadro que é exposto na sede da EJ, que expõe todas as informações que os gestores entendem como necessárias.

Fonte: Dados da pesquisa.

Questionados sobre a formalização de estratégias e sua disseminação aos demais membros da EJ, 18 entrevistados afirmaram que em suas empresas há estratégias formalizadas e destacaram que “os membros se reúnem em um lugar afastado para que possam focar em assuntos referentes à gestão”, ou seja, adotam o processo denominado de imersão. Segundo E6, “o processo de formulação das estratégias acontece através da diretoria da presidência, realizando uma imersão com todos os membros para que todos tenham conhecimento dos objetivos estratégicos e o porquê de cada um deles, mesmo que seja discutido antes.”

Dois entrevistados afirmaram que em suas empresas “não há estratégias definidas para toda empresa”. Justificam o fato argumentando que “as estratégias são estabelecidas para cada diretoria ou cada membro segue seu próprio plano de ação”, embora não tenham deixado claro se essas estratégias são devidamente documentadas e difundidas para toda empresa. Mello (2011) reforça que o papel da gestão focado em diretrizes possibilita que toda a organização tenha conhecimento e acesso aos objetivos traçados no planejamento estratégico, a fim de padronizar a visão dos funcionários acerca dos propósitos organizacionais e assegurar que todos os entendam da mesma forma cada objetivo e trabalhem para alcançá-los.

Os entrevistados E5 e E13 afirmaram que a respectiva EJ “não possui as estratégias formalizadas para toda a empresa”, pois “tentam trabalhar em função do plano de ação, item obrigatório para que os membros se candidatem para algum cargo” (E13). E5 diz:

“[SIC] Então, a gente não tem o planejamento estratégico definido da empresa inteira, aí o que a gente faz no início da gestão, cada diretoria se reúne e levanta, digamos, o seu próprio planejamento estratégico, em cima do que a empresa todinha já tinha estabelecido como foco. [SIC] Esse foco é estabelecido em uma reunião nada voltado para planejamento estratégico, e ver tipo assim, ah essa gestão teve algumas ferramentas que falharam nesse ponto, e o que a gente está precisando para a próxima gestão. [SIC] no caso, essa gestão agora nós estamos focando mais no MEJ, aí agente levanta mais ferramentas que incorporem mais a gente no MEJ.” (E5, 2015).

Esta resposta dada por E5 vai ao encontro do exposto por Costa, Silva e Trevisani (2015, p.1012), na qual, após um levantamento bibliográfico sobre os principais métodos e ferramentas adotados para a gestão qualidade, além do estudo de caso feito em uma empresa do setor sucroalcooleiro perceberam que estes incorporaram benefícios para a empresa que os implantou. Entretanto, destacaram que

para se obter bons resultados é necessária uma gestão bem estruturada dos métodos e ferramentas, participação da alta administração e comprometimento dos envolvidos para que de forma eficiente e eficaz seja feito o controle e acompanhamento de anomalias ou desvios que distancie a empresa de suas metas

Paladini (2005) cita três pilares como sendo básicos na implementação da TQM, por integrarem os processos da EJ ao planejamento estratégico. Nos casos em estudo, há relação entre a TQM, as estratégias estabelecidas e as práticas executadas (Tabela 4).

Tabela 4: Relação dos pilares da TQM com as práticas das EJs.

Pilares da TQM	Nº Respostas	Práticas relacionada com cada Pilar
Envolvimento de todos os membros para atingir os objetivos estratégicos	12	<ul style="list-style-type: none"> • Reunião com todas as diretorias para analisar os processos e juntamente propor as melhorias necessárias. • Criação de uma metodologia chamada de “teambuilding”, que os gestores formam um time e estudam os elementos que foram estabelecidos no planejamento estratégico. Então, há a análise do que eles querem para a empresa, o que já conquistaram e o que ainda falta, para que todos foquem nos objetivos estabelecidos. • O MEG é uma fermenta que contempla e interliga todas as áreas da organização. • Todos desenvolvem atividades interdependentes, ou seja, para que os objetivos sejam alcançados, os resultados de uma diretoria interferem na outra. • Participação de todos os membros no planejamento estratégico.
Decisão baseada em fatos e dados	6	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento do planejamento estratégico que auxilia nas tomadas de decisão. • Criação de uma metodologia chamada “Histórico de Projetos”, em que a diretoria de qualidade analisa os processos internos, as falhas e os acertos da empresa para auxiliar as tomadas de decisão. • Análise crítica do ambiente.
Melhoria contínua	12	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de como está o andamento das atividades com relação ao que está indo bem e o que precisa ser melhorado. • Treinamentos para os membros. • Melhoria contínua por meio do ciclo PDCA. • O MEG como ferramenta que objetiva em todas as ações o desenvolvimento, aperfeiçoamento e melhoria dos processos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os canais utilizados pelos diretores das EJs como mecanismo de transferência de uma informação sobre adoção de novas ferramentas de gestão são reuniões gerais (13), treinamento sobre a nova ferramenta (3), e-mail ou o Fórum virtual (2), reunião com cada diretor (1), dia da qualidade (1).

Por se tratar de uma maneira de gerir que provoca mudanças na cultura e estrutura da empresa, dificuldades são encontradas no processo de implementação da TQM, tais como os cinco pecados capitais explorados por Pierre Filho (2005): i) “falta de visão e/ou a ignorância a respeito das estruturas e processos organizacionais, assim como a falta de aprofundamento nas questões referentes à motivação e aos relacionamento interpessoais” (PIERRE FILHO, 2005, p. 2); ii) implementar modelos que deram certo em outras organizações sem adaptá-las à realidade da própria empresa; iii) quebra de paradigmas, que necessitam de grandes esforços

dos colaboradores da organização; iv) não descentralização das atividades, mantendo-as concentradas na figura do empresário e; v) a falta de liderança (PIERRE FILHO, 2005).

No caso das EJs 12 entrevistados apontam como a principal dificuldade o apoio coletivo dos demais membros, ou seja, fazer com que todos os membros entendam a importância da gestão pela qualidade e se envolvam nas atividades que requerem participação de todos. Além disso, 3 entrevistados ressaltaram que, na maioria das vezes, os membros querem resultados imediatos e, normalmente, as ações pela qualidade geram resultados a longo prazo, o que provoca incertezas entre os membros quanto ao efetivo resultado de sua implementação.

4.2. Os efeitos da TQM na gestão das Empresas Juniores

Com relação à avaliação dos resultados proporcionados pela adoção da TQM, 14 entrevistados responderam que realizam a avaliação dos resultados e destacaram as práticas utilizadas nesta avaliação, as quais são: questionários aplicados periodicamente, indicadores operacionais, *feedbacks* e auditorias internas. Dentre os gestores que responderam não realizar as avaliações, E13 mencionou que “[SIC] é a diretoria de relações públicas que avalia pra gente, e RH também. [...] todo final de gestão tem um questionário perguntando o que você achou de cada coisa e dá um *feedback* para cada diretoria.” E11 cita que não há um meio para realizar a avaliação, “ela acontece indiretamente devido aos resultados que são percebidos com a aplicação das ferramentas.” Exemplificando, E11 afirma “que avaliam os efeitos de uma ferramenta em um momento e após as correções efetuadas para potencializar os resultados que podem ser alcançados utilizando determinada ferramenta.”

Quando é identificado desvios nas estratégias propostas, eles são, na visão de 13 respondentes, discutidos diretamente com as pessoas responsáveis pelos desvios, são analisadas as suas causas e é proposto um novo plano de execução com as melhorias necessárias e os prazos para entregar os resultados; ou aplicado um *feedback* com os responsáveis pelos desvios e é cobrado a melhoria da parte deles (2 respondentes). Um entrevistado mencionou que o responsável por analisar os desvios é a vice-presidência e não soube dizer como ela é realizada na prática. Já dois entrevistados afirmaram não haver análise dos desvios estratégicos.

Durante as entrevistas, dois entrevistados relataram os desvios como forma positiva, por isso os desvios são tratados de maneira diferente. E15 menciona que os desvios dependem do nível observado e do objetivo, visto que existem os desvios positivos, ao, por exemplo, eliminar passos de um processo, quando se analisa que apenas em poucas etapas chegaria ao mesmo resultado, otimizando, assim, o tempo das tarefas.

Questionados sobre os resultados obtidos com a implementação da TQM, constatou-se uma relação desses resultados com os três pilares básicos da TQM citados por Paladini (2005). A Tabela 5 apresenta os principais resultados de acordo com cada pilar.

Tabela 5: Relação dos pilares da TQM com os resultados mencionados.

Pilares da TQM	Principais resultados
Melhoria Contínua	<ul style="list-style-type: none">• Planejamento e organização física e digital da empresa.• Implantação de ferramentas que proporcionam a melhoria dos processos.• Melhoria da gestão do conhecimento, por meio da descrição e padronização dos processos, integração das informações e fomento da escrita de cases.
Envolvimento dos membros para atingir os objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Implementação de ferramentas que proporciona o envolvimento dos membros.• A equipe da TQM auxilia as diretorias no cumprimento das metas.• Percepção de que todas as diretorias são interligadas para cumprir os objetivos estratégicos, melhorando a comunicação interna.
Decisão baseada em fatos e dados	<ul style="list-style-type: none">• Reestruturação do planejamento estratégico.

Fonte: Dados da pesquisa.

Uma resposta que não se enquadrou nos pilares da TQM, mas é um resultado interessante para o estudo, foi proferida pelo E15, o qual destacou:

“ [SIC] a qualidade tem a capacidade de reduzir processos de uma maneira muito boa. E reduzir processos é uma coisa boa, porque você não precisa de um mundo de informações, você precisa das informações certas. E, principalmente aliada à presidência, porque qualidade tem a capacidade que encurtar os processos e com processos mais focados você consegue ter um trabalho melhor das outras diretorias, tem um controle maior sobre o que todo mundo está fazendo e tem um alinhamento maior. O alinhamento de todo mundo depende muito de qualidade no final das contas. Depende do que a presidência propõe de norte da empresa e depende de qualidade avaliar, direcionar e ajudar na forma que for necessário.” (E15, 2015)

Ao subsidiar a padronização dos processos e disseminar uma cultura de trabalho coletivo, a gestão pela qualidade fomenta o desenvolvimento das capacidades empreendedoras dos membros, que recebem autonomia na execução das atividades e participam do desenvolvimento das estratégias, como proporciona mudanças planejadas. Principalmente pelo fato dos diretores buscarem realizar reuniões periódicas para analisar e verificar a conformidade dos processos ao esperado e adequá-los, caso se identifique inconsistências.

5. Conclusões

Com a finalidade de verificar a relação da Gestão pela Qualidade Total com a estratégia gerencial adotada pelos gestores das EJs e identificar os resultados proporcionados por sua implementação na prática de gestão, realizou-se entrevistas pessoais com 21 diretores responsáveis pela gestão da qualidade nas EJs.

Constatou-se que 18 EJs possuem estratégias formalizadas e elas estão relacionadas com a TQM desde o momento de sua elaboração até o desenvolvimento das ações para alcançar os objetivos estratégicos. Para adoção da qualidade na prática de gestão das EJs foram necessárias mudanças na estrutura e cultura da EJ, tendo como principal catalizador para esta adoção a necessidade de desenvolvimento interno.

Os instrumentos utilizados no processo de reorientação gerencial se apoiaram no 5S, Diagrama de Causa e Efeito, Folha de Verificação, Fluxograma, Análise de Pareto, Ciclo PDCA de controle de processos, Modelo de Excelência em Gestão e o *Brainstorming*, o que

revela a busca dos estudantes por conhecimentos desenvolvidos na área de gestão a fim de se obter maturidade gerencial e colocar em prática conhecimentos e habilidades adquiridos ao longo do curso, corroborando, assim, com os estudos de Amazonas et al. (2008), Fundação Nacional da Qualidade (2008) e Cordeiro (2004).

Os resultados alcançados pela implementação da TQM estão alinhados com os motivos que geraram sua implementação, como: envolvimento das áreas para melhorar as atividades de todas as diretorias, melhoria nos processos, gestão do conhecimento, organização, conhecimento da gestão pela qualidade em empresas maiores e comunicação interna, permitindo se concluir que a TQM está realmente proporcionando a reorientação gerencial como é mencionada por Paladini (2007) e Costa, Silva e Trevisani (2015), .

Destarte, conclui-se que alterações nos processos, a participação de todos os membros nas discussões sobre a ferramenta e de sua efetiva implementação geraram resultados positivos para as EJs. Principalmente em relação ao desenvolvimento interno e da cultura interna de equipe, que é um meio de tornar as EJs mais competitivas. Ademais, proporcionou elevação na maturidade gerencial dos estudantes responsáveis pela gestão e auxilia na sustentabilidade da empresa ao longo do tempo. Este ponto é um dos mais relevantes, visto que a imaturidade gerencial é uma das principais barreiras encontradas pelas EJs para o seu crescimento e desenvolvimento (BERVANGER; VISENTINI, 2016). Assim, contornar este fato e elevar a capacidade e maturidade gerencial dos membros das empresas juniores mostra o comprometimento dos membros na busca pela excelência dos serviços ofertados pelas EJs.

REFERÊNCIAS

AMAZONAS, B.A.C. et al. **Gestão da Qualidade Total**. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/resources/files/modules/academics/academics_1264_201002281825304a40.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2015.

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERVANGER, E.; VISENTINI, M. S. Publicações científicas brasileiras sobre empresas juniores na área de administração: um estudo bibliométrico. **REGE - Revista de Gestão**, v. 23, 2016, pp. 197–210.

BEZERRA, F. **Ciclo PDCA: conceito e aplicação**. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/08/ciclo-pdca-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 23 abr. 2015.

BRASIL. Lei nº 13.267. **Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/lei/L13267.htm>. Acesso em: 03 de jul. 2017.

BRASIL JÚNIOR. **Brasil Júnior – Quem somos**. Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br/>>. Acesso em: 4 mai. 2015.

_____. **O índice de universidades empreendedoras.** São Paulo. 2016. Disponível em: <<https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F19855%2F1480366506Livro+PDF+arrumado4.pdf>>. Acesso em: 03 de jul. 2017.

CAMFIELD, C. E. R. et al. A disseminação de informações como fator determinante nos processos de implantação de programas de Qualidade Total. **RACE**, Unoesc, v. 5, n. 1, p. 21-34, 2006.

CARVALHO, M.M.; PALADINI, E.P. **Gestão da Qualidade: teoria e casos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CEEMPRES. **CEEMPRES: Núcleo de Empresas Juniores da UFV.** Disponível em: <<http://ceempres.org/>>. Acesso em: 4 mai. 2015.

CENDEV. **História CEEMPRES.** Disponível em: <<http://www.cendev.ufv.br/cemp/pt-BR/historia>>. Acesso em: 4 mai. 2015.

COLENGHI, V.M. **O&M- Qualidade Total: uma integração perfeita.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

COLTRO, A. A Gestão da Qualidade Total e suas Influências na Competitividade Empresarial. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 1, n. 2. São Paulo, 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C02-art04.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2015.

CORDEIRO, J.V.B.M. Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? **Revista FAE**, v. 7, n. 1, p. 19-33. Curitiba, jan./jun. 2004.

COSTA, M. A. B.; SILVA, E. C.; TREVISANI, L. E. L. IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DE MÉTODOS E FERRAMENTAS DE QUALIDADE: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR SUCROALCOOLEIRO. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 3, n. 1, Jan./Abr. 2015.

COUTINHO, F. M. J.; AQUINO, J. T. de. Os 5s Como Diferencial Competitivo Para o Sistema de Gestão da Qualidade: Estudo de Caso de Uma Empresa de Aços Longos. **Revista Gestão.Org**, v. 13, n. 2, 2015. p 176-186.

CUNHA, F.A.G. **DNA Júnior.** Disponível em: <<http://www.fejepar.org.br/arquivos/download/6.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2015.

FEJEMG. FEJEMG: Federação das Empresas Juniores de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.fejemg.org.br/site/>>. Acesso em: 4 mai. 2015.

FRANCISCHETO, L. L.; NEIVA, E. R. Estudo da Orientação Cultural à Inovação em Empresas Juniores no Brasil. In: XXXVIII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2014. **Anais...**

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos Rumo à Excelência: introdução ao Modelo de Excelência da Gestão (MEG)**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

MARTINS, R.A.; COSTA NETO, P.L. de O. Indicadores de Desempenho para a Gestão pela Qualidade Total: uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção**, v. 5, n. 3, p. 298-311. [s.l.], dez. 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v5n3/a10v5n3.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

MARTINS, G.A; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Editora Atlas, 2007

MELLO, C.H.P. et al. **ISO 9001:2008: Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços**. São Paulo: Atlas, 2009

MELLO, C.H.P. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

MINTIZBERG, H.; LAMPEL, JOSEPH; QUINN, J.B; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONACO, F. de F.; MELLO, A. F. M. de. A administração de recursos humanos e a implantação da gestão da qualidade: um enfoque na resistência à mudança. **RACE**, Unoesc, v. 5, n. 1, p. 35-48, 2006.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta 5W2H: plano de ação para empreendedores**. Disponível em: <http://cms-empresa.s3.amazonaws.com/empresa/files_static/arquivos/2014/07/01/5W2H.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2015.

NASCIMENTO, A.F.G. **MBA: gestão estratégica da manutenção, produção e negócios**. Faculdade Pitágoras. São João del Rei/MG, 2011. Disponível em: <http://www.icap.com.br/biblioteca/175655010212_Monografia_Adriano_Fagner.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2015.

NEVES, J.L. Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 1, n. 3. São Paulo, 1996. Disponível em: <http://www.dcoms.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_qualitativa_caracteristicas_usos_e_possibilidades.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2015.

OAKLAND, J.S. **Gerenciamento da Qualidade Total**. São Paulo: Nobel, 1994.

PALADINI, E.P. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____, E.P. **Gestão Estratégica da Qualidade: princípios, métodos e processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEDROTTI, R.F. **A Comunicação como Estratégia de Qualidade na Gestão das Organizações**. Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2012. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/monografias/A%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20como%20>

[estrat%C3%A9gia%20de%20Qualidade%20na%20gest%C3%A3o%20das%20Organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf](#)>. Acesso em: 16 abr. 2015.

PERIARD, G. **O que é o 5W2H e como ele é utilizado?** Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado/>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

PIERRE FILHO, M. de Q. “Errar é humano”, mas em gestão pela qualidade total – GQT pode ser fatal: “os cinco pecados capitais”. **Cadernos EBAPE.BR**, v. III, nº 2, 2005.

PILZ, D.M. et al. Ferramentas da Qualidade: uma aplicação em uma IES para desenvolvimento de artigos científicos. **FAHOR**. [s.l.], [2011?]. Disponível em: <http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2011_Ferramentas_qualidade_aplicacao_artigos%20cientificos.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2015.

ROLDAN, L.W.B. et al. *Brainstorming* em Prol da Produtividade: um estudo de caso em três empresas de Varginha/MG. **FACECA**, v. 1, n. 7, p. 53-66, jan./dez. 2000.

SCARTEZINI, L.M.B. **Análise e Melhoria de Processos**. Goiânia, 2009. Disponível em: <<http://www.aprendersempre.org.br/arqs/GE%20B%20-%20An%20E1lise-e-Melhoria-de-Processos.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

SILVA, P.M.V. **Relação entre Práticas e Resultados: a transição do sistema de medição de desempenho para o Programa de Excelência da Gestão da Brasil Júnior**. UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Viçosa/MG, 2014. Disponível em: <<http://www.sec.ufv.br/wp-content/uploads/2014/12/Pedro-M%C3%A1rio-Vargas-da-Silva.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

TORELLI, L.C.; FERREIRA, J.J.A. Qualidade Total: proposta de um modelo para implantação. **Gestão e Produção**, v. 2, n. 3. São Carlos, dez. 1995.