

A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA ESCOLA DA QUALIDADE PARA A ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL NO SÉCULO XXI

THE STRATEGIC IMPORTANCE OF THE SCHOOL OF QUALITY FOR BUSINESS ADMINISTRATION IN THE TWENTY-FIRST CENTURY

Francisco de Assis Aelton da Silva¹
André Abrantes Germano²
Marcleide Maria Macêdo Pederneiras³

Resumo: Estuda-se aqui a importância estratégica do uso estratégico das contribuições da escola da qualidade para a administração empresarial no século XXI. No problema de pesquisa, agiu-se no sentido de se determinar até que ponto é importante o uso estratégico das contribuições da escola da qualidade para a administração empresarial no contexto do século XXI. O objetivo principal foi determinar a importância do uso estratégico das contribuições da escola da qualidade para a administração empresarial no contexto do século XXI. A metodologia adotada foi o ensaio qualitativo, utilizado para analisar processos administrativos e práticas de gestão da qualidade. O objetivo foi compreender como essas práticas promovem a excelência empresarial, reduzem custos e aumentam os ganhos. Essa abordagem permitiu explorar aspectos subjetivos, como cultura organizacional e engajamento, fundamentais para implementar melhorias contínuas e estratégias sustentáveis no ambiente empresarial. Nos resultados, a pesquisa identificou que a adoção das práticas da escola da qualidade, como a melhoria contínua, o controle de processos e o foco no cliente, pode resultar em melhorias significativas nos resultados operacionais e financeiros das empresas. A implementação eficaz destas práticas está intimamente ligada à cultura organizacional e ao estilo de liderança adotado. Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se investigações longitudinais para acompanhar o impacto de longo prazo da implementação das práticas da escola da qualidade em diversas indústrias e contextos empresariais.

Palavras-chave: Escola da qualidade; Gestão da qualidade total; Administração.

Abstract: This study examines the importance of the strategic use of contributions from the quality school for business administration in the 21st century. The research problem focused on determining the extent to which the strategic use of the quality school's contributions is important for business administration in the 21st-century context. The main objective was to determine the importance of strategically using the contributions of the quality school for business administration in the 21st-century context. The methodology adopted was a qualitative essay, used to analyze administrative processes and quality management practices. The aim was to understand how these practices promote business excellence, reduce costs, and increase gains. This approach allowed for the exploration of subjective aspects, such as organizational culture and engagement, which are essential for implementing continuous improvements and sustainable strategies in the business environment. The results identified that adopting quality school practices, such as continuous improvement, process control, and customer focus, can lead to significant improvements in companies' operational and financial outcomes. The effective implementation of these practices is closely linked to organizational culture and leadership style. As a suggestion for future research, longitudinal studies are recommended to track the long-term impact of implementing quality school practices across various industries and business contexts.

Keywords: Quality school; Total quality management; Administration.

¹Graduado em Direito pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Cajazeiras, Graduando em Administração e Mestrando em Administração Pública pela Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, Paraíba. E-mail: aeltonfaas@gmail.com;

²Graduado em Direito pela Universidade Federal de Campina Grande e mestrando pelo Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública PROFIAP (UFCG-CCJS). E-mail: andregermanoadv@gmail.com;

³Pós-Doutora na área de Contabilidade na Universidade do Minho-Portugal na Escola de Economia e Gestão-EEG. Doutora em Administração pelo PROPAD/UFPE. Mestrado em Ciências Contábeis pela Universidade de Brasília. Graduação em Ciências Contábeis - Unipê Centro Universitário de João Pessoa. Atualmente é Professora Associada da Universidade Federal da Paraíba. É professora permanente do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede PROFIAP/UFCG/CCJS. E-mail: marcleide@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

No século XXI, a administração empresarial enfrenta desafios complexos e dinâmicos, exigindo abordagens inovadoras e eficientes para garantir melhor produtividade, vendas e ganhos. Ciente das contribuições de teóricas desenvolvidas por Armand Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, W. Edwards Deming e Joseph M. Juran, constata-se a importância para a administração empresarial das melhorias no padrão organizacional que a escola da qualidade simboliza (Maximiano, 2018).

A escola da qualidade, inspirada nos conceitos de gestão da qualidade total, enfatiza a necessidade de um compromisso contínuo com a melhoria, o foco no cliente, além da implementação de processos sistemáticos para garantir resultados consistentes e superiores. A aplicação destes princípios implica a criação de um ambiente produtivo que valoriza a excelência em todas as suas dimensões. Para adotar estes princípios, deve-se utilizar métodos baseados em dados para identificar áreas de melhoria, implementar mudanças e avaliar continuamente os resultados, garantindo que a qualidade seja uma meta constante e evolutiva. No contexto atual, a escola da qualidade se apresenta como uma abordagem essencial para a redução de custos e ganhos adicionais, visto que a adoção de um sistema de gestão da qualidade pode transformar qualquer empreendimento para que responda de maneira eficaz às necessidades de seus alunos e da sociedade (Bonome, 2019; Medeiros Neto *et al.*, 2024). Não é à toa, portanto, que esta pesquisa se trata de uma atividade necessária no momento, porquanto os seus resultados poderão contribuir, ainda que de maneira simples, para o fomento da mentalidade da qualidade entre as entidades empresárias.

Considerando tudo isso, busca-se aqui responder o seguinte problema de pesquisa: Até que ponto é importante o uso estratégico das contribuições da escola da qualidade para a administração empresarial no contexto do século XXI? A priori, especula-se que empresas que integram práticas e filosofias da escola da qualidade, como melhoria contínua, controle de processos e foco no cliente, tendem a alcançar melhores resultados operacionais, financeiros e de satisfação do cliente (Marshall Junior *et al.*, 2021). A eficácia das práticas da escola da qualidade depende fortemente da cultura organizacional e do estilo de liderança adotados (Chiavenato, 2018; Nogueiro, 2023). Empresas que cultivam uma cultura centrada na qualidade e contam com líderes comprometidos tendem a alcançar melhores resultados. Essa combinação favorece a adoção de processos consistentes, engajamento dos colaboradores e foco no cliente, maximizando os benefícios dessas práticas e promovendo melhoria contínua e excelência operacional de forma mais efetiva no longo prazo.

O objetivo principal é oferecer uma visão estruturada sobre a administração da qualidade e os modelos de excelência gerencial, destacando sua relevância para a gestão empresarial moderna. Busca-se explicar como as organizações alcançam a excelência por meio de práticas que promovem competitividade, inovação e sustentabilidade. Os objetivos específicos incluem definir o conceito multidimensional de qualidade, descrever os pilares do processo de administração da qualidade (planejamento, controle e aprimoramento contínuo), apresentar a evolução histórica com base em teóricos como Feigenbaum, Ishikawa, Deming e Juran, explorar sistemas de gestão da qualidade (como ISO 9001) e analisar modelos de excelência, como Prêmio Deming, Baldrige e EFQM. Também se detalha o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da FNQ, que orienta organizações com foco no cliente, inovação e responsabilidade social. Em suma, o conteúdo fornece bases teóricas e práticas para implementar estratégias de qualidade e melhorar continuamente processos e resultados.

A metodologia adotada é o ensaio qualitativo, que busca compreender em profundidade os processos administrativos e as práticas de gestão da qualidade. Este enfoque permite analisar como essas práticas promovem a excelência organizacional, reduzem custos e maximizam ganhos. A abordagem qualitativa facilita a exploração de aspectos subjetivos, como a cultura organizacional e o engajamento, essenciais para a implementação eficaz da qualidade. Assim, o estudo fornece insights relevantes para melhorias contínuas e estratégias sustentáveis no ambiente empresarial.

2 COMO DEFINIR QUALIDADE

A qualidade, na perspectiva da administração, é um conceito multidimensional que envolve a satisfação de especificações de excelência e a conformidade com padrões de adequação ao uso, focando tanto em aspectos tangíveis quanto intangíveis do produto ou serviço. Na administração empresarial, qualidade é frequentemente definida pela capacidade de um produto ou serviço de atender ou superar as expectativas dos clientes, implicando uma avaliação contínua e uma melhoria constante dos processos organizacionais (Maximiano, 2018).

Sob a ótica da excelência, qualidade envolve um compromisso com padrões elevados de desempenho, onde a eficácia e a eficiência dos processos são continuamente avaliadas e melhoradas. Isto inclui a implementação de práticas de gestão que promovam a inovação, a produtividade e a competitividade. A excelência é alcançada por meio da adoção de metodologias como o Six Sigma e o Lean Management, que buscam minimizar defeitos e desperdícios, otimizar recursos e maximizar o valor entregue aos clientes. A conformidade com especificações é outro aspecto crucial da qualidade na administração. Isto significa que os produtos ou serviços devem ser desenvolvidos e fornecidos de acordo com normas e requisitos previamente estabelecidos. A aderência a padrões de qualidade, como as normas ISO, garante que os processos de produção sejam robustos e que os produtos sejam consistentes em termos de desempenho e segurança (Godoy *et al*, 2021; Kwasnicka, 2019). A conformidade assegura que os produtos sejam aptos para o uso pretendido, reduzindo o risco de falhas e aumentando a confiança do consumidor.

No contexto da administração empresarial, a qualidade é também definida pela adequação ao uso, que se refere à capacidade de um produto ou serviço de atender às necessidades e expectativas específicas dos usuários finais. Isto implica um entendimento profundo do mercado-alvo e a realização de pesquisas de satisfação do cliente para ajustar continuamente os produtos e serviços às suas demandas. A adequação ao uso exige uma abordagem proativa, onde feedbacks dos clientes são analisados e incorporados nos processos de melhoria contínua (Lizardo; Ribeiro, 2020). A gestão da qualidade envolve uma cultura organizacional que valoriza a participação de todos os níveis hierárquicos na busca pela excelência. Programas de treinamento e desenvolvimento, juntamente com a motivação e o engajamento dos colaboradores, são fundamentais para criar um ambiente onde a qualidade é prioridade. As empresas que adotam uma abordagem de gestão da qualidade total (TQM) promovem uma cultura de melhoria contínua, onde cada funcionário é responsável pela qualidade em sua função específica.

A qualidade na administração empresarial é uma integração de excelência, conformidade com especificações e adequação ao uso, visando a satisfação total do cliente. É um processo dinâmico que requer a implementação de práticas de gestão eficazes, o envolvimento de todos os stakeholders e uma cultura organizacional focada na melhoria contínua e na inovação (Martins; Costa Neto, 2018).

3 PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO DA QUALIDADE

O processo de administração da qualidade na administração empresarial é um componente essencial para garantir a eficiência e a eficácia das operações organizacionais, impactando diretamente a satisfação dos clientes e a competitividade no mercado. Este processo envolve três pilares fundamentais: o planejamento da qualidade, o controle da qualidade e o aprimoramento contínuo da qualidade. Cada um desses elementos desempenha um papel crucial na construção de produtos e serviços que atendem ou superam as expectativas dos clientes (Maximiano, 2018).

O planejamento da qualidade é o primeiro passo no processo de administração da qualidade. Ele consiste em definir claramente os objetivos de qualidade, os padrões que devem ser atendidos e

os métodos para alcançar esses objetivos. Esta etapa envolve a identificação das necessidades e expectativas dos clientes, a análise das capacidades organizacionais e a elaboração de estratégias que alinhem os processos internos aos requisitos de qualidade. Ferramentas como a Análise SWOT, o Diagrama de Pareto e o Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) são frequentemente utilizadas para estruturar o planejamento da qualidade. A eficácia deste planejamento é crucial, pois estabelece a base para todas as atividades subsequentes, garantindo que a organização tenha um roteiro claro para alcançar a excelência (Rocha *et al.*, 2021). Aliás, o controle da qualidade é o segundo pilar no processo de administração da qualidade e envolve a monitoração e a medição contínua dos produtos e processos para garantir que eles atendam aos padrões estabelecidos no planejamento da qualidade. Este controle é realizado através de inspeções regulares, testes e auditorias, que identificam desvios e falhas, permitindo a implementação de ações corretivas. Métodos estatísticos, como o Controle Estatístico de Processos (CEP), são amplamente utilizados para monitorar a variabilidade dos processos e assegurar que eles permaneçam dentro dos limites aceitáveis. O controle da qualidade não apenas detecta problemas, mas também proporciona uma base de dados valiosa para o aprimoramento contínuo da qualidade.

O aprimoramento contínuo da qualidade é o terceiro pilar e se refere ao processo incessante de revisão e melhoria dos processos, produtos e serviços. Este aprimoramento é impulsionado por um ciclo de feedback que envolve a análise de dados coletados durante o controle da qualidade e a implementação de mudanças baseadas nesses insights. Programas como Seis Sigma e Lean Manufacturing são exemplos de abordagens estruturadas que focam na eliminação de defeitos e desperdícios, respectivamente, contribuindo para a melhoria contínua (Silva *et al.*, 2021). A cultura organizacional desempenha um papel significativo aqui, uma vez que o compromisso com a qualidade deve ser compartilhado por todos os níveis hierárquicos (Carneiro, 2020). A formação contínua dos colaboradores e a promoção de uma mentalidade voltada para a inovação são essenciais para sustentar a melhoria contínua.

O processo de administração da qualidade é uma abordagem sistemática e integrada que abrange o planejamento, o controle e o aprimoramento contínuo da qualidade. O planejamento da qualidade estabelece os fundamentos e objetivos, o controle da qualidade assegura a conformidade com esses padrões, e o aprimoramento contínuo da qualidade busca elevar constantemente os níveis de desempenho organizacional (Mota *et al.*, 2021). Juntos, esses elementos garantem que a organização não só atenda, mas também exceda as expectativas dos clientes, mantendo-se competitiva em um mercado cada vez mais exigente e dinâmico.

4 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DA QUALIDADE

A evolução da administração da qualidade na administração empresarial reflete uma transformação profunda nas abordagens e metodologias utilizadas para garantir a excelência dos produtos e serviços. Inicialmente focada no controle do produto, a administração da qualidade passou a enfatizar o controle dos processos e, finalmente, a qualidade total (Jesus *et al.*, 2023). Esta evolução foi significativamente influenciada pelos trabalhos de Armand Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, W. Edwards Deming e Joseph M. Juran, cujas contribuições moldaram as práticas contemporâneas de gestão da qualidade (Maximiano, 2018).

No início, a administração da qualidade tinha uma forte ênfase no controle do produto. Neste estágio, a qualidade era assegurada principalmente através de inspeções e testes finais para identificar e eliminar produtos defeituosos. Armand Feigenbaum, um dos pioneiros nesta área, introduziu o conceito de controle total da qualidade (TQC), que ampliou a visão de qualidade para incluir todos os departamentos de uma organização (Machado *et al.*, 2021). Feigenbaum argumentou que a qualidade não era responsabilidade apenas do departamento de controle de qualidade, mas de todos

os funcionários, desde a alta administração até os operários. Seu enfoque estava na integração de esforços para alcançar a qualidade do produto, estabelecendo uma base para a evolução subsequente da gestão da qualidade.

A transição para a ênfase no controle do processo marcou um avanço significativo na administração da qualidade. Kaoru Ishikawa, um dos principais defensores desta abordagem, introduziu ferramentas como os diagramas de causa e efeito (conhecidos como diagramas de Ishikawa ou espinha de peixe) para identificar e resolver problemas de qualidade nos processos. Ishikawa promoveu a ideia de que a qualidade deve ser construída desde o início do processo de produção, não apenas inspecionada no final (Fogliano *et al.*, 2020). Ele também enfatizou a importância do controle de qualidade em grupo (CWQC), incentivando a participação de todos os funcionários na identificação e solução de problemas, o que resultou em uma maior conscientização e responsabilidade pela qualidade em toda a organização (Bonome, 2019).

A evolução para a qualidade total (TQM) representou uma abordagem holística para a administração da qualidade, integrando todas as atividades e funções dentro da organização para melhorar continuamente a qualidade. W. Edwards Deming foi um dos principais proponentes desta filosofia. Ele introduziu o Ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), um modelo de melhoria contínua que incentiva as organizações a planejar, executar, verificar e agir com base nos resultados obtidos (SILVA *et al.*, 2022). Deming também destacou a importância de uma abordagem sistêmica para a qualidade, onde todos os elementos de uma organização trabalham em conjunto para alcançar objetivos comuns. Ele acreditava que a qualidade era resultado de processos bem definidos e que a liderança desempenhava um papel crucial na criação de um ambiente que favorecesse a melhoria contínua.

Joseph M. Juran, outro influente teórico da qualidade, contribuiu significativamente para a evolução da administração da qualidade com seu enfoque na "trilogia da qualidade": planejamento da qualidade, controle da qualidade e melhoria da qualidade (Medeiros Neto *et al.*, 2024). Juran enfatizou a necessidade de estabelecer metas claras de qualidade, planejar processos para atingir essas metas, controlar as operações para garantir que os padrões sejam mantidos e buscar continuamente a melhoria (Chiavenato, 2018). Ele também introduziu o conceito de "custo da qualidade", que inclui os custos de prevenção, avaliação e falhas, destacando a importância de investir na prevenção de problemas para reduzir custos a longo prazo.

A evolução da administração da qualidade na administração empresarial reflete uma progressão de enfoques isolados de controle do produto para abordagens integradas e sistêmicas de controle de processos e qualidade total (Marshall Junior *et al.*, 2021). As contribuições de Feigenbaum, Ishikawa, Deming e Juran foram fundamentais para esta transformação, promovendo uma visão de qualidade que envolve todos os níveis da organização e todos os aspectos das operações empresariais. Este desenvolvimento contínuo fortaleceu a capacidade das organizações de fornecer produtos e serviços de alta qualidade, atendendo e superando as expectativas dos clientes em um mercado cada vez mais competitivo.

5 SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

Os sistemas de gestão da qualidade (SGQ) são fundamentais para a administração empresarial moderna, desempenhando um papel crucial na garantia da eficiência operacional, na melhoria contínua e na satisfação do cliente. Estes sistemas consistem em um conjunto de políticas, processos e procedimentos organizacionais que são implementados para garantir que os produtos e serviços atendam consistentemente aos requisitos de qualidade. A adoção de um SGQ proporciona inúmeros benefícios, que vão desde a melhoria da reputação da empresa até a otimização de recursos e o aumento da competitividade no mercado (Maximiano, 2018; Godoy *et al.*, 2021).

A importância dos sistemas de gestão da qualidade se evidencia primeiramente na padronização dos processos. Um SGQ bem implementado assegura que todas as operações, desde o desenvolvimento de produtos até a entrega ao cliente, sigam padrões consistentes (Nogueiro, 2023). Isto reduz a variabilidade nos processos, minimizando erros e defeitos, o que resulta em produtos e serviços mais confiáveis (Kwasnicka, 2019). A padronização também facilita a formação de novos funcionários e a replicação de práticas eficazes em diferentes unidades da organização, contribuindo para uma maior eficiência operacional.

Além disso, os SGQ promovem a melhoria contínua, um princípio central da qualidade total. Ferramentas e metodologias como o Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) são incorporadas nos SGQ para fomentar uma cultura de aprimoramento constante. Através da análise sistemática de dados e do feedback dos clientes, as organizações podem identificar áreas de melhoria, implementar mudanças e monitorar os resultados, garantindo que os processos evoluam continuamente. Esta abordagem proativa não só melhora a qualidade dos produtos e serviços, mas também aumenta a agilidade da empresa para responder às mudanças no mercado. A satisfação do cliente é outro aspecto crucial impulsionado pelos sistemas de gestão da qualidade. Clientes satisfeitos são mais propensos a serem leais e a recomendar a empresa a outros, o que é vital para a retenção de clientes e o crescimento sustentável. Um SGQ focado no cliente assegura que todas as interações e entregas atendam ou superem as expectativas dos clientes (Lizardo; Ribeiro, 2020). Isto é alcançado através do monitoramento constante do feedback do cliente e da adaptação dos processos para resolver quaisquer problemas identificados. A certificação em normas de qualidade reconhecidas internacionalmente, como a ISO 9001, também serve como um selo de confiança para os clientes, demonstrando o compromisso da empresa com a qualidade.

Os SGQ também contribuem significativamente para a redução de custos e a otimização de recursos. Ao prevenir defeitos e desperdícios, a organização pode economizar em custos associados a retrabalhos, garantias e devoluções. Além disto, a eficiência operacional resultante de processos bem controlados e padronizados reduz o tempo e os recursos necessários para produzir e entregar produtos ou serviços. Esta eficiência não só melhora a margem de lucro da empresa, mas também libera recursos que podem ser investidos em inovação e desenvolvimento. Adicionalmente, os sistemas de gestão da qualidade desempenham um papel vital na conformidade regulatória (Carneiro, 2020; Silva *et al.*, 2021). Muitas indústrias são fortemente regulamentadas, e a não conformidade com os padrões legais pode resultar em multas, sanções e danos à reputação da empresa. Um SGQ robusto assegura que todos os processos estejam em conformidade com as normas e regulamentos aplicáveis, minimizando os riscos legais e financeiros (Martins; Costa Neto, 2018; Rocha *et al.*, 2021). A documentação e o controle rigoroso de processos também facilitam auditorias e inspeções, proporcionando transparência e demonstrando o compromisso da empresa com as práticas éticas e responsáveis.

Os sistemas de gestão da qualidade são indispensáveis para a administração empresarial eficaz (Mota *et al.*, 2021). Eles garantem a padronização dos processos, promovem a melhoria contínua, aumentam a satisfação do cliente, reduzem custos e asseguram a conformidade regulatória. A implementação de um SGQ não só aprimora a qualidade dos produtos e serviços, mas também fortalece a posição competitiva da empresa no mercado, contribuindo para seu sucesso e sustentabilidade a longo prazo.

6 MODELOS DE EXCELÊNCIA

Os modelos de excelência na administração empresarial desempenham um papel crucial na promoção de práticas de gestão de alta qualidade, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a competitividade das organizações. Estes modelos fornecem frameworks abrangentes para avaliar e

melhorar o desempenho organizacional. Entre os principais modelos de excelência destacam-se o Modelo e critérios do Prêmio Deming, o Modelo e critérios do Prêmio Baldrige e o Modelo e critérios do Prêmio Europeu da Qualidade, cada um com sua história distinta e abordagem única para a promoção da qualidade (Maximiano, 2018; Jesus *et al.*, 2023).

O Prêmio Deming, estabelecido no Japão em 1951, é um dos mais antigos e prestigiados prêmios de qualidade no mundo. Ele foi criado em homenagem a W. Edwards Deming, cujas teorias de gestão da qualidade tiveram um impacto profundo na indústria japonesa. O Modelo Deming é baseado em um conjunto de critérios que avaliam a gestão da qualidade total (TQM) nas organizações. Estes critérios incluem a política de gestão, organização e operação, educação e disseminação, coleta e uso de informações, análise, planejamento futuro, garantia de qualidade e resultados. O foco está na melhoria contínua dos processos e na participação de todos os níveis da organização na busca pela excelência (Machado *et al.*, 2021). O Prêmio Deming não só reconhece as empresas que atingem altos níveis de qualidade, mas também incentiva a adoção de práticas de TQM em larga escala.

O Prêmio Baldrige, instituído pelo Congresso dos Estados Unidos em 1987, é outro modelo de excelência amplamente reconhecido. Ele foi desenvolvido para ajudar as organizações americanas a competir globalmente, promovendo a inovação e a melhoria contínua (Silva *et al.*, 2022). O Modelo Baldrige é baseado em sete critérios principais: liderança, planejamento estratégico, foco no cliente, medição, análise e gestão do conhecimento, foco na força de trabalho, gestão de processos e resultados. Estes critérios são projetados para avaliar a eficácia com que uma organização aplica princípios de gestão de qualidade em todas as suas operações (Fogliano *et al.*, 2020). O Prêmio Baldrige é único em sua ênfase na inovação e na integração dos critérios de excelência em todas as áreas da organização, proporcionando um modelo abrangente que abrange desde a liderança até os resultados finais.

O Prêmio Europeu da Qualidade, lançado em 1991 pela Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM), oferece um modelo de excelência que é amplamente adotado por organizações em toda a Europa (Marshall Junior *et al.*, 2021). O Modelo EFQM é estruturado em nove critérios principais, divididos em dois grupos: facilitadores e resultados. Os facilitadores incluem liderança, estratégia, pessoas, parcerias e recursos, e processos, produtos e serviços. Os resultados abrangem resultados para clientes, resultados para pessoas, resultados para a sociedade e resultados-chave de desempenho. O modelo EFQM destaca a importância da interdependência entre os facilitadores e os resultados, promovendo uma abordagem holística para a gestão da qualidade (Martins; Costa Neto, 2018; Medeiros Neto *et al.*, 2024). Ele incentiva as organizações a adotar uma cultura de melhoria contínua e inovação, buscando a excelência em todas as suas atividades.

Esses modelos de excelência não apenas fornecem estruturas para a avaliação do desempenho organizacional, mas também promovem uma cultura de qualidade e inovação que é essencial para o sucesso a longo prazo. A adoção desses modelos permite que as organizações identifiquem suas forças e áreas de melhoria, desenvolvam planos de ação eficazes e monitorem seu progresso ao longo do tempo (Bonome, 2019; Nogueiro, 2023). Além disto, participar de processos de avaliação para prêmios como o Deming, Baldrige e EFQM pode oferecer um reconhecimento valioso e visibilidade no mercado, reforçando a reputação da organização como líder em qualidade.

Os modelos de excelência na administração empresarial, exemplificados pelo Prêmio Deming, Prêmio Baldrige e Prêmio Europeu da Qualidade, são ferramentas essenciais para a promoção de práticas de gestão de alta qualidade. Eles oferecem frameworks estruturados para avaliar e melhorar o desempenho organizacional, incentivando a inovação, a melhoria contínua e a competitividade (Chiavenato, 2018; Lizardo; Ribeiro, 2020). A história e a abordagem distinta de cada modelo contribuem para uma compreensão mais ampla da excelência em gestão, proporcionando às organizações as ferramentas necessárias para alcançar e sustentar a excelência no mercado global.

7 MODELO DE EXCELÊNCIA GERENCIAL DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) é uma referência essencial para a administração empresarial no Brasil, oferecendo uma estrutura abrangente para a avaliação e a melhoria contínua do desempenho organizacional. Este modelo é fundamental para a gestão de qualquer empreendimento ou negócio no país, pois promove práticas de gestão eficazes e inovadoras que são essenciais para a competitividade e sustentabilidade das organizações (Maximiano, 2018; Rocha *et al.*, 2021).

O MEG é baseado em um conjunto de fundamentos que orientam as organizações na busca pela excelência (Mota *et al.*, 2021). Estes fundamentos incluem pensamento sistêmico, aprendizado organizacional e inovação, liderança transformadora, foco no cliente e no mercado, responsabilidade social, gestão de processos e informações, valorização das pessoas, desenvolvimento sustentável, e orientação por resultados (Godoy *et al.*, 2021; Silva *et al.*, 2021). Cada um desses fundamentos é desdobrado em critérios específicos que permitem uma avaliação detalhada das práticas de gestão e dos resultados alcançados pela organização.

A importância do MEG para a administração empresarial no Brasil reside na sua capacidade de proporcionar uma visão holística da gestão, integrando diversas áreas e processos organizacionais. Este modelo incentiva as empresas a adotarem uma abordagem sistêmica, onde todas as partes da organização trabalham de forma coordenada para atingir os objetivos estratégicos (Kwasnicka, 2019; Carneiro, 2020). Ao promover o pensamento sistêmico, o MEG ajuda as empresas a compreenderem melhor as inter-relações entre diferentes processos e a tomarem decisões mais informadas e eficazes.

Outro aspecto crucial do MEG é o seu foco no aprendizado organizacional e na inovação. Em um ambiente de negócios em constante mudança, a capacidade de aprender e se adaptar rapidamente é vital para o sucesso. O MEG incentiva as organizações a criarem uma cultura de aprendizado contínuo, onde os funcionários são motivados a desenvolver novas habilidades e a compartilhar conhecimentos (Machado *et al.*, 2021). Além disso, o modelo enfatiza a importância da inovação como um motor para a melhoria contínua e a competitividade, incentivando as empresas a explorarem novas ideias e tecnologias para se manterem à frente no mercado.

A liderança transformadora é outro fundamento central do MEG, destacando a importância de líderes que inspirem e motivem suas equipes a alcançar a excelência. Este tipo de liderança é crucial para a implementação eficaz do modelo, pois líderes transformadores são capazes de criar uma visão clara para o futuro da organização e mobilizar os recursos necessários para alcançar essa visão (Fogliano *et al.*, 2020). Eles também desempenham um papel importante na criação de uma cultura organizacional que valorize a qualidade, a inovação e a responsabilidade social.

O foco no cliente e no mercado é igualmente vital no MEG, pois o sucesso de qualquer empreendimento depende de sua capacidade de atender e superar as expectativas dos clientes (Medeiros Neto *et al.*, 2024). O modelo incentiva as empresas a adotarem uma abordagem centrada no cliente, utilizando feedback contínuo para melhorar produtos e serviços (SILVA *et al.*, 2022). Esta orientação para o mercado permite que as empresas identifiquem oportunidades e ameaças de forma proativa, ajustando suas estratégias para melhor atender às necessidades do mercado.

A responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável são outros pilares importantes do MEG, refletindo a crescente importância de práticas empresariais éticas e sustentáveis. O modelo incentiva as empresas a assumirem responsabilidade por seus impactos sociais e ambientais, promovendo práticas que beneficiem não apenas a organização, mas também a comunidade e o meio ambiente (Marshall Junior *et al.*, 2021; Chiavenato, 2018). Esta abordagem não só melhora a reputação da empresa, mas também contribui para a sua sustentabilidade a longo prazo.

O Modelo de Excelência da Gestão da FNQ é uma ferramenta essencial para a administração empresarial no Brasil. Sua abordagem abrangente e integrada promove práticas de gestão que são fundamentais para a competitividade e sustentabilidade das organizações. Ao adotar o MEG, as empresas podem melhorar continuamente seus processos, inovar de forma eficaz, atender melhor aos clientes e assumir um papel de liderança em responsabilidade social e sustentabilidade (Bonome, 2019; Nogueiro, 2023). Este modelo não só ajuda as organizações a alcançarem a excelência, mas também a se manterem resilientes e adaptáveis em um ambiente de negócios em constante mudança.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, a regulação médica das urgências no Sistema Único de Saúde (SUS) se revela um instrumento crucial para garantir a eficiência e a equidade no acesso aos serviços de saúde. A análise deste tema evidencia que uma regulação eficaz pode não apenas otimizar os fluxos de atendimento, mas também assegurar que os cidadãos, independentemente de suas condições socioeconômicas, tenham acesso adequado aos serviços de urgência e emergência. Diante dos desafios que o Brasil enfrenta, como a escassez de recursos e a desarticulação entre os diferentes níveis de atenção à saúde, a regulação se apresenta como uma estratégia essencial para superar essas barreiras.

Ademais, ao priorizar a triagem adequada e o encaminhamento eficiente dos pacientes, a regulação médica contribui para a redução das filas de espera e para a melhor utilização dos leitos disponíveis. Isso não apenas melhora a experiência do paciente, mas também impacta positivamente os desfechos clínicos, especialmente em situações críticas. Assim, é possível afirmar que a regulação médica deve ser vista como uma política pública estratégica que visa promover a saúde e a qualidade de vida da população.

No entanto, a implementação da regulação médica no SUS enfrenta desafios significativos que não podem ser ignorados. A resistência à mudança entre profissionais de saúde, a falta de infraestrutura adequada e a escassez de dados confiáveis são barreiras que dificultam a efetividade da regulação. Portanto, é fundamental que as políticas de saúde sejam adaptadas para atender a essas limitações, promovendo a formação contínua dos profissionais envolvidos na regulação e garantindo que as diretrizes sejam claramente compreendidas e seguidas.

Além disso, a promoção da equidade no acesso aos serviços de saúde deve ser uma prioridade constante na regulação médica. Isso implica não apenas em atender às necessidades de grupos vulneráveis, mas também em assegurar que as políticas de saúde sejam formuladas com a participação da comunidade. A inclusão da sociedade civil nas decisões relacionadas à saúde pode contribuir para uma regulação mais justa e representativa, fortalecendo a confiança entre a população e o sistema de saúde.

Por fim, este artigo espera contribuir para a construção de um debate mais amplo sobre a regulação médica das urgências no Brasil, destacando a sua importância não apenas como uma ferramenta de gestão, mas também como um mecanismo de promoção da justiça social. À medida que o SUS se esforça para atender a uma população crescente e diversificada, a regulação médica deve ser constantemente avaliada e aprimorada, garantindo que todos os cidadãos tenham acesso a serviços de saúde adequados e de qualidade.

Em conclusão, a regulação médica das urgências no SUS é um componente essencial para a construção de um sistema de saúde mais eficiente e equitativo. O fortalecimento da regulação não apenas melhora o acesso e a qualidade do atendimento, mas também promove a confiança da população no sistema de saúde. Assim, é imperativo que todos os envolvidos no SUS colaborem para enfrentar os desafios e limitações atuais, visando sempre a saúde e o bem-estar de todos os cidadãos brasileiros.

REFERÊNCIAS

BONOME, João Batista Vieira. **Teoria geral da administração**. Curitiba: Iesde Brasil, 2019.

CARNEIRO, Eduardo Mazini. A Importância da Gestão da Qualidade e de Suas Ferramentas na Atuação da Engenharia de Produção: uma revisão bibliográfica. In: **Anais [...] do X Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção–CONBREPO**. 2020. Disponível em: https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anaais/arquivos/09262020_180932_5f6fb7e4ed48e.pdf. Acesso em: 20 fev. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2018.

FOGLIANO, Rosana Rodrigues Figueira *et al.* Gestão da qualidade em Banco de Leite Humano: revisão de escopo. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 73, p. e20190640, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/W3zpZmsZN3phLz9bvJtkYt/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 20 fev. 2025.

GODOY, Leoni Penteado *et al.* Gestão da qualidade total e as contribuições do programa 5S's. **XXI ENEGEP**, p. 2-9, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Denadeti-Belinazo/publication/267217981_GESTAO_DA_QUALIDADE_TOTAL_E_AS_CONTRIBUICOES_DO_PROGRAMA_5S%27s/links/54b93c670cf2d11571a31ebc/GESTAO-DA-QUALIDADE-TOTAL-E-AS-CONTRIBUICOES-DO-PROGRAMA-5Ss.pdf. Acesso em: 9 jul. 2024.

JESUS, Luana Santos de *et al.* GESTÃO DA QUALIDADE: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA D' OLHO (5S) DO SEBRAE EM UMA LOJA DE AUTOPEÇAS. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 10, p. 3990-4009, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/11981>. Acesso em: 20 fev. 2025.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração**: Uma síntese. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

LIZARDO, Celina; RIBEIRO, Paulo. A importância da gestão da qualidade e aplicação das suas ferramentas na logística com vista à satisfação dos clientes. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 28, p. 3-28, 2020. Disponível em: <https://journals.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/9463>. Acesso em: 20 fev. 2025.

MACHADO, Virginia Tomaz *et al.* Ferramentas da gestão da qualidade utilizadas pelas empresas como estratégia de sobrevivência em tempos pandêmicos. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 8, p. 80917-80937, 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/34457>. Acesso em: 20 fev. 2025.

MARSHALL JUNIOR, Isnard *et al.* **Gestão da qualidade e processos**. Editora FGV, 2021.

MARTINS, Roberto Antonio; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção**, v. 5, p. 298-311, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/8YKQWhKnMdmjGtd5bkBwj8L>. Acesso em: 9 jul. 2024.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: Da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MEDEIROS NETO, João Batista. Ribeiro *et al.* **Sistemas de gestão integrados**: Qualidade, meio ambiente, responsabilidade social, segurança e saúde no trabalho. Editora Senac São Paulo, 2024.

MOTA, Luiz Alvarenga *et al.* O planejamento de compras públicas com aplicação de ferramentas de gestão e qualidade. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 10, n. 2, p. 65-84, 2021. Disponível em: <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/1742>. Acesso em: 20 fev. 2025.

NOGUEIRO, Teresa Paula Ramalho Serra Bugalho. **Gestão Pela Qualidade Total e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nas Instituições de Ensino Superior Portuguesas**: Contributo do Programa Erasmus+ no Âmbito do International Credit Mobility. 2023. Tese de Doutorado. Universidade de Evora (Portugal).

ROCHA, Daniel Pereira *et al.* Gestão Da Qualidade: A Importância do Método Kanban como Ferramenta Gerencial/Quality Management: The Importance of the Kanban Method as a Management Tool. **ID online. Revista de psicologia**, v. 15, n. 55, p. 449-468, 2021. Disponível em: <https://bdm.ufpa.br/handle/prefix/7143>. Acesso em: 20 fev. 2025.

SILVA, Edson Neves da *et al.* Proposta de um sistema de gestão integrando os princípios da construção enxuta (Lean Construction) aos aspectos da gestão da qualidade, segurança, meio ambiente e saúde ocupacional, com o foco nas empresas de pequeno porte da construção civil. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 8, p. 79384-79414, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Luiz-Mello-2/publication/354367495_Proposta_de_um_sistema_de_gestao_integrando_os_principios_da_construcao_enxuta_Lean_Construction_aos_aspectos_da_gestao_da_qualidade_seguranca_meio_ambiente_e_saude_ocupacional_com_o_foco_nas_empresas/links/6266b77c1b747d19c2a734b4/Proposta-de-um-sistema-de-gestao-integrando-os-principios-da-construcao-enxuta-Lean-Construction-aos-aspectos-da-gestao-da-qualidade-seguranca-meio-ambiente-e-saude-ocupacional-com-o-foco-nas-empre.pdf. Acesso em: 20 fev. 2025.

SILVA, Wilma Madeira da *et al.* Gestão da qualidade na administração pública: autoavaliação sobre a aplicação de práticas em órgãos do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária. **Vigilância Sanitária em Debate: Sociedade, Ciência & Tecnologia**, v. 9, n. 3, p. 40-48, 2022. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5705/570569953006/570569953006.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2025.

BONOME, João Batista Vieira. **Teoria geral da administração**. Curitiba: Iesde Brasil, 2019.

CARNEIRO, Eduardo Mazini. A Importância da Gestão da Qualidade e de Suas Ferramentas na Atuação da Engenharia de Produção: uma revisão bibliográfica. In: **Anais [...] do X Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção-CONBREPO**. 2020. Disponível em: https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/09262020_180932_5f6fb7e4ed48e.pdf. Acesso em: 20 fev. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2018.

FOGLIANO, Rosana Rodrigues Figueira *et al.* Gestão da qualidade em Banco de Leite Humano: revisão de escopo. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 73, p. e20190640, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/W3zpZmsZN3phLz9bvJtkYt/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 20 fev. 2025.

GODOY, Leoni Penteado *et al.* Gestão da qualidade total e as contribuições do programa 5S's. **XXI ENEGEP**, p. 2-9, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Denadeti-Belinazo/publication/267217981_GESTAO_DA_QUALIDADE_TOTAL_E_AS_CONTRIBUICOES_DO_PROGRAMA_5S%27s/links/54b93c670cf2d11571a31ebc/GESTAO-DA-QUALIDADE-TOTAL-E-AS-CONTRIBUICOES-DO-PROGRAMA-5Ss.pdf. Acesso em: 9 jul. 2024.

JESUS, Luana Santos de *et al.* GESTÃO DA QUALIDADE: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA D' OLHO (5S) DO SEBRAE EM UMA LOJA DE AUTOPEÇAS. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 10, p. 3990-4009, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/11981>. Acesso em: 20 fev. 2025.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração: Uma síntese**. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

LIZARDO, Celina; RIBEIRO, Paulo. A importância da gestão da qualidade e aplicação das suas ferramentas na logística com vista à satisfação dos clientes. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 28, p. 3-28, 2020. Disponível em: <https://journals.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/9463>. Acesso em: 20 fev. 2025.

MACHADO, Virginia Tomaz *et al.* Ferramentas da gestão da qualidade utilizadas pelas empresas como estratégia de sobrevivência em tempos pandêmicos. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 8, p. 80917-80937, 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/34457>. Acesso em: 20 fev. 2025.

MARSHALL JUNIOR, Isnard *et al.* **Gestão da qualidade e processos**. Editora FGV, 2021.

MARTINS, Roberto Antonio; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção**, v. 5, p. 298-311, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/8YKQWhKnMdmjGtd5bkBwj8L>. Acesso em: 9 jul. 2024.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MEDEIROS NETO, João Batista. Ribeiro *et al.* **Sistemas de gestão integrados: Qualidade, meio ambiente, responsabilidade social, segurança e saúde no trabalho**. Editora Senac São Paulo, 2024.

MOTA, Luiz Alvarenga *et al.* O planejamento de compras públicas com aplicação de ferramentas de gestão e qualidade. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 10, n. 2, p. 65-84, 2021. Disponível em: <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/1742>. Acesso em: 20 fev. 2025.

NOGUEIRO, Teresa Paula Ramalho Serra Bugalho. **Gestão Pela Qualidade Total e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável nas Instituições de Ensino Superior Portuguesas**: Contributo do Programa Erasmus+ no Âmbito do International Credit Mobility. 2023. Tese de Doutorado. Universidade de Evora (Portugal).

ROCHA, Daniel Pereira *et al.* Gestão Da Qualidade: A Importância do Método Kanban como Ferramenta Gerencial/Quality Management: The Importance of the Kanban Method as a Management Tool. **ID online. Revista de psicologia**, v. 15, n. 55, p. 449-468, 2021. Disponível em: <https://bdm.ufpa.br/handle/prefix/7143>. Acesso em: 20 fev. 2025.

SILVA, Edson Neves da *et al.* Proposta de um sistema de gestão integrando os princípios da construção enxuta (Lean Construction) aos aspectos da gestão da qualidade, segurança, meio ambiente e saúde ocupacional, com o foco nas empresas de pequeno porte da construção civil. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 8, p. 79384-79414, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Luiz-Mello-2/publication/354367495_Proposta_de_um_sistema_de_gestao_integrando_os_principios_da_construcao_enxuta_Lean_Construction_aos_aspectos_da_gestao_da_qualidade_seguranca_meio_ambiente_e_saude_ocupacional_com_o_foco_nas_empresas/links/6266b77c1b747d19c2a734b4/Proposta-de-um-sistema-de-gestao-integrando-os-principios-da-construcao-enxuta-Lean-Construction-aos-aspectos-da-gestao-da-qualidade-seguranca-meio-ambiente-e-saude-ocupacional-com-o-foco-nas-empre.pdf. Acesso em: 20 fev. 2025.

SILVA, Wilma Madeira da *et al.* Gestão da qualidade na administração pública: autoavaliação sobre a aplicação de práticas em órgãos do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária. **Vigilância Sanitária em Debate: Sociedade, Ciência & Tecnologia**, v. 9, n. 3, p. 40-48, 2022. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5705/570569953006/570569953006.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2025.