



GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL – COLABORADOR COMO FATOR CHAVE NO PROCESSO DE NEGÓCIO DAS EMPRESAS

Área temática: Gestão da Qualidade

Rafael Macedo Gonçalves Cândido

rafmgc@gmail.com

(LATEC/UFF)

***Resumo:** Com o crescente nascimento de empresas por todo o mundo e avanço na era do conhecimento, a competitividade vem se acirrando cada dia mais e neste contexto é colocada no centro das atenções em todas as organizações como sendo a única preocupação por parte das gerências. Dentro deste novo ambiente competitivo a Qualidade aparece como um instrumento decisivo para se obter vantagem perante seus concorrentes. Neste cenário uma das ferramentas mais utilizadas, e mais recentes, é a Gestão Pela Qualidade Total (GQT) que tem por base a gestão da qualidade como fonte de recursos para o aumento da produtividade e suas teorias desenvolvidas por estudiosos, como: Shewhart, Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby, Ishikawa e Taguchi. Porém atualmente a GQT tem dado enfoque maior na atuação como ferramenta de alteração do ambiente de trabalho e nas relações que nele existem, principalmente entre seus participantes. Deste modo, evidencia-se a participação do colaborador como fator chave no processo de negócio das empresas e como fonte de idéias para melhoria contínua.*

***Palavras-chaves:** Gestão Pela Qualidade Total, Colaborador, Competitividade.*

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo mostrar o conceito da Gestão Pela Qualidade Total e como um Programa de Gestão Pela Qualidade Total afeta o ambiente de trabalho e suas inter-relações com seus colaboradores. Assim, verificando como cada colaborador influencia no processo decisório da empresa, como este participa e qual sua função no processo de negócio macro da empresa. Verificando também as perspectivas futuras da Gestão Pela Qualidade Total como ferramenta de transformação dentro das organizações.

Ao passo que é possível observar que as organizações têm demonstrado cada vez mais interesse na construção de um ambiente de trabalho que proporcione um bem estar geral culminando a um nível de satisfação e motivação dos empregados, respeitando a cultura da empresa e ainda conhecendo os valores dos colaboradores. É possível observar que tal conjunto de ações transforma-se em ganhos reais de produtividade e lucratividade, assim o presente estudo se justifica.

Espera-se com este estudo proporcionar uma melhor compreensão sobre o que é Gestão Pela Qualidade Total, suas inter-relações com os colaboradores e como as organizações estão lidando com esse tema, além de afirmar o *trade-off*¹ que quando há um nível de satisfação elevado dos colaboradores e bem estar geral na organização é possível obter resultados positivos e vantagem competitiva.

1.2 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Segundo Campos (2014, p.19) “um negócio é um conjunto de pessoas que se unem para processar energia, materiais e informação (conhecimento) provenientes da sociedade e, assim, produzir produtos para satisfazer as necessidades de sobrevivência das pessoas dessa mesma sociedade”.

Com a competição no mercado atual cada vez mais acirrada, a economia faz com que os principais *players* das diversas organizações briguem por um lugar maior no mercado, assim as empresas se vêem obrigadas a mudar e conseqüentemente a melhorar diversos fatores que eram esquecidos, como produtos de melhor qualidade, melhor atendimento ao cliente, ter o foco do cliente para se manter em destaque.

Desta forma, certificações tais como a ISO passaram a ser quase que exigência dos mercados interno e externo, já que a Gestão Pela Qualidade Total começou a ter um papel importante no mundo todo. Assim, mudanças tecnológicas foram exigidas, mas não só isso, investimentos em capital humano são hoje um ponto chave para vantagens de mercado.

¹ O *trade-off* implica um conflito de escolha e uma conseqüente relação de compromisso, porque a escolha de uma coisa em relação à outra, implica não usufruir dos benefícios da coisa que não é escolhida. Isso implica que para que aconteça o *trade-off*, elemento que faz a escolha deve conhecer os lados positivos e negativos das suas oportunidades.

“Conseqüentemente, a implementação de um novo modelo de gestão da qualidade exige mudanças estruturais e comportamentais, ou seja, não é possível abordar a evolução da qualidade nas empresas sem que se faça uma relação direta com a cultura corporativa e com as mudanças organizacionais decorrentes” (CROSBY, 1994; ISHIKAWA, 1993).

“Tudo isso acaba criando um novo cenário organizacional que visa cada vez mais a valorização do capital humano, aliado a uma busca na melhoria da qualidade de vida, dentro e fora das organizações” (YOSHIDA, 2001).

Desta forma Campos (2014, p.79) deixa bem claro que o trabalho humano vem migrando da força bruta, da utilização dos braços para a utilização da mente, mostrando que o conhecimento está se tornando o principal fator de sobrevivência dos indivíduos, das empresas e da sociedade.

2. GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL

Martins e Neto (1998) *apud* Shiba *et alli* (1993) mostra que a qualidade enquanto conceito, evoluiu da adequação ao padrão para a adequação às necessidades latentes. E que assim naturalmente a gestão da qualidade acompanhou tal evolução, deixando de estar direcionada principalmente para o chão de fábrica e passou a procurar envolver todos os processos da organização.

Antes de entrar na questão principal que é a gestão pela qualidade total, é importante entender como o conceito de qualidade, e a forma de gestão evoluíram. Martins e Neto (1998) *apud* Juran (1993:2) deixam claro que “podemos aumentar nossa perspectiva, voltando nossos olhos ao caminho percorrido até hoje – aos primeiros processos de gerenciamento para a qualidade”

Quadro 1 – As quatro principais eras da qualidade

Identificação das Características	Etapa do Movimento da Qualidade			
	Inspeção	Controle Estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gestão Estratégica da Qualidade
Ênfase	uniformidade do produto	uniformidade do produto com menos inspeção	toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais	as necessidades do mercado e do consumidor
Métodos	instrumentos de medição	instrumentos e técnicas estatísticas	programas e sistemas	planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização da organização
Quem é o responsável pela qualidade	o departamento de inspeção	os departamentos de produção e engenharia	todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente	todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	"inspeciona" a qualidade	"controla" a qualidade	"constrói" a qualidade	"gerencia" a qualidade

Fonte: Martins e Neto (1998) Ainda citando Martins e Neto (1998) podemos observar os principais pontos das eras da qualidade.



- Na primeira fase, adequação ao padrão, o foco era a qualidade de conformação obtida basicamente por meio de inspeção. A empresa considerava que o projeto do produto atendia às necessidades dos clientes, sendo a qualidade um problema de conformação.
- Na segunda fase, adequação ao uso, o foco era a qualidade do projeto que assegurasse a satisfação das necessidades de fato dos clientes e não aquilo que os projetistas pensavam ser. Entretanto, a adequação ao uso era obtida basicamente por inspeção, o que eleva o custo da qualidade.
- Na terceira fase, adequação ao custo, o foco era a qualidade da conformidade de acordo com as reais necessidades dos clientes. Era necessário obter alta qualidade combinada com baixos custos.
- Na quarta fase, adequação as necessidades latentes, o foco é a concepção de produtos ou serviços que venham satisfazer àquelas necessidades dos clientes as quais eles nem ainda têm consciência plena.

Carvalho e Paladini (2012) indica que qualidade é um termo amplamente utilizado, mas, se perguntarmos a diversas pessoas o significado deste termo, dificilmente chegaremos a um consenso. Desta forma a tabela 1 a seguir sintetiza a definição de qualidade sob a ótica de cinco abordagens que são: transcendental; baseada no produto; baseada no usuário; baseada na produção e baseada no valor.

Tabela 1: Abordagens da qualidade

Abordagem	Definição	Frase
Transcendental	Qualidade é sinônimo de excelência inata. É absoluta e universalmente reconhecível. Dificuldade: pouca orientação prática.	“A qualidade não é nem pensamento nem matéria, mas uma terceira entidade independente das duas... Ainda que qualidade não possa ser definida, sabe-se que ela existe.” (PIRSIG, 1974)
Baseada no produto	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda dos atributos do produto. Corolários: melhor qualidade só com maior custo. Dificuldade: nem sempre existe uma correspondência nítida entre os atributos do produto e a qualidade.	“Diferenças na qualidade equivalem a diferenças na quantidade de alguns elementos ou atributos desejados.” (ABBOTT, 1955)
Baseada no usuário	Qualidade é uma variável subjetiva. Produtos de qualidade atendem melhor aos desejos do consumidor. Dificuldade: agregar preferências e	“A qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos...” (EDWARDS, 1968) “Qualidade é a satisfação das necessidades do consumidor...”



	distinguir atributos que maximizam a satisfação.	Qualidade é adequação ao uso.” (JURAN, 1974)
Baseada na produção	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda do grau de conformidade do planejamento com o executado. Esta abordagem dá ênfase a ferramentas estatísticas (Controle do processo). Ponto Fraco: foco na eficiência, não na eficácia.	“Qualidade é a conformidade às especificações” “...prevenir não conformidades é mais barato que corrigir ou refazer o trabalho.” (CROSBY, 1979)
Baseada no valor	Abordagem de difícil aplicação, pois mistura dois conceitos distintos: excelência e valor, destacando os trade-off qualidade x preço. Esta abordagem dá ênfase à Engenharia/Análise de Valor-EAV.	“Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável.” (BROH, 1974)

Fonte: Carvalho e Paladini (2012, p.9)

A Gestão pela Qualidade Total (GQT) significa criar, intencionalmente, uma cultura organizacional em que todas as transações são perfeitamente entendidas e corretamente realizadas e onde os relacionamentos entre funcionários, fornecedores e clientes são bem-sucedidos (Crosby, 1998).

Para Campos (2014, p.39) as organizações humanas são meios destinados a atingir determinados fins. Controlar uma organização humana significa detectar quais foram os fins, os efeitos ou os resultados não alcançados, analisar os maus resultados e buscar suas causas atuando sobre as mesmas de modo a melhorar os resultados.

Na década de 20 W.A. Shewhart, estatístico norte americano, começou a elaborar estudos para desenvolver ferramentas que pudessem auxiliar no processo de controle da qualidade dentro das empresas, de modo a contemplar as variações que ocorrem no ambiente produtivo de uma organização. Shewhart desenvolveu um sistema de mensuração dessas variabilidades que ficou conhecido como Controle Estatístico de Processo (CEP). Criou também o Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Action*), método essencial da gestão da qualidade, que ficou conhecido como Ciclo Deming da Qualidade. (LONGO, 1994)

Ainda de acordo com o autor, qualidade, enquanto conceito é um valor conhecido por todos e, no entanto, definido de forma diferenciada por diferentes grupos ou camadas da sociedade — a percepção dos indivíduos é diferente em relação aos mesmos produtos ou serviços em função de suas necessidades, experiências e expectativas.

A GQT tem como grande enfoque a valorização do ser humano como sendo tomador de decisões, que deve entender como os processos acontecem dentro do ambiente de trabalho para assim promover a melhor solução para um problema, ou seja, precisa ser entendida como uma nova maneira de pensar, antes de agir e produzir. Implica uma mudança de postura gerencial e uma forma

moderna de entender o sucesso de uma organização. Essas mudanças visam ao comprometimento com o desempenho, à procura do autocontrole e ao aprimoramento dos processos. Resulta também em uma mudança da cultura da organização. As relações internas tornam-se mais participativas, a estrutura mais descentralizada, e muda o sistema de controle (LONGO, 1994).

Para Campos (1989) o programa de qualidade total “é baseado em elementos de várias fontes: emprega o método cartesiano, aproveita muito do trabalho de Taylor, utiliza o controle estatístico de processo, adota os conceitos sobre comportamento humano lançados por Maslow e aproveita todo o conhecimento ocidental sobre a qualidade, principalmente o trabalho de Juran”. Percebe-se como este conceito revela a verdadeira origem da QT, com base nos programas tayloristas de racionalização e eficiência, no produtivismo, e considerando as bases behavioristas com o objetivo de manipulação dos trabalhadores.

3. GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL E O COLABORADOR

Ao longo da década de 80, o conceito de cultura organizacional permeou a imaginação de pesquisadores e executivos (WILSON, 1997).

Nessa época, era apregoado que a chave para o sucesso das organizações era a incidência de uma cultura corporativa fortemente unificada (PETERS; WATERMAN Jr., 1982), e que, a alta administração das organizações deveria construir tal cultura por meio da articulação de um conjunto de valores, que deveriam ser reforçados com políticas tanto formais quanto informais, e partilhados e respeitados por todos os colaboradores, levando-os a um compromisso mais elevado (WILSON, 1997). Wilson (1997) comenta, ainda, que de modo não surpreendente, a cultura corporativa tornou-se rapidamente uma arma secreta para negócios bem-sucedidos.

Segundo Berssaneti e Bouer (2013, p. 22) o conceito mais difundido de cliente corresponde ao destinatário de um produto ou serviço promovido por um fornecedor, no entanto o conceito de cliente não se estende só ao consumidor externo, usuário final, mas aos colaboradores e a toda a sociedade. Quem deve ser contemplado ou, ao menos lembrado são os *key stakeholders*, ou seja, os “interessados chave” os mais importantes que são funcionários, fornecedores, acionistas e os próprios clientes finais.

Partindo da afirmação acima é fácil perceber como a fidelidade do colaborador na organização é importante, uma alta rotatividade não permite o desenvolvimento em nível de excelência dos processos de negócio de uma empresa. Pois este tem a capacidade de entender como o processo de negócio acontece em sua área e fazer a interligação de seu trabalho para as outras áreas.

Deste modo, as áreas dentro de uma empresa devem ser colocadas como cada uma sendo cliente da

outra, ou seja, o trabalho de uma área influi de maneira direta e indireta em outras áreas, logo ter na empresa funcionários que estão a maior tempo ali trabalhando e sendo clientes de outras funções facilita no processo de implementação de uma cultura organizacional que abranja toda a empresa.

O conceito de qualidade está cada dia mais presente nas organizações modernas, a qualidade passa a não ser mais um diferencial, e sim uma questão de sobrevivência. Segundo Porter (2001), “nesse milênio só existirão dois tipos de empresas: as que investiram em qualidade, e as que desaparecerão”. Nesse contexto, observa-se que investir nas pessoas é uma das maneiras eficientes de alcançar a qualidade total, respondendo as exigências do mercado. Não é válido buscar os conceitos de qualidade ao mesmo tempo em que se deixam as peças chave facilitadores de fora.

Segundo Ishikawa (1993), “podemos focar a gestão pela qualidade total de duas maneiras distintas. A pequena qualidade é aquela que se limita às características de produtos e serviços consideradas importantes para seus usuários e compradores. A grande qualidade envolve a satisfação comum de várias pessoas, grupos e comunidades envolvidas na vida de uma organização. A pequena qualidade, no longo prazo não passa de consequência da grande qualidade”.

A globalização tem aumentado o nível de competitividade entre as empresas, de modo a competição chegar a uma escala global em alguns casos, assim as organizações passam a competir por nichos de mercados cada vez mais específicos e longe de sua matriz principal. Neste contexto, uma organização deve ser compreendida como "unidade social artificialmente criada e estruturada, continuamente alterada para se manter no tempo, e com a função de atingir metas específicas que satisfaçam as necessidades de seus participantes e da sociedade" (ETZIONI, 1981).

Comenta Garvin (1992), que neste momento, "pela primeira vez, altos executivos, em nível de presidência e alta diretoria, expressam interesse na qualidade, ligando-a com lucratividade, definindo-a do ponto de vista do cliente e requerendo sua inclusão no processo de planejamento estratégico".

A qualidade total é entendida como "o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas" (CAMPOS, 1992).

Com o passar do tempo, o estudo sobre qualidade torna-se mais objetivo e menos evasivo, conceituando a qualidade como "um sistema de gerenciamento empresarial voltado para a satisfação das pessoas; não por extorsão, mas por métodos e técnicas que todos os funcionários devem aprender para o crescimento da empresa. Pessoas nesse caso quer dizer: clientes (mercado consumidor), empregados (mercado de trabalho), acionistas (mercado financeiro) e vizinhos (mercado amplo e sociedade)" (CAMPOS, 1998).

4. GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL: MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR

Quando falamos de um programa de Qualidade Total, o colaborador é fator chave, como descrito acima, porém para o efetivo comprometimento do mesmo é necessário ele estar motivado à presença de regras complexas, existência de conhecimento tácito e a necessidade de tratamento de exceções. Qualquer iniciativa de melhoria de processos pode requerer uma mudança organizacional considerável, o que dificulta sua implantação em tempo hábil para que a organização usufrua dos benefícios.

A motivação não pode ser definida, cada pessoa tem um sentimento de motivação, cada ação gera uma reação internamente diferente em cada um. Cabe à organização perceber quais são os mais comuns e dar foco. Como exemplos comuns de motivadores, podemos citar um ambiente de trabalho agradável, um salário adequado ao nível de trabalho exigido, uma estrutura organizacional bem definida.

Campos (2014) cita que a introdução do modelo americano de qualidade (ênfase na satisfação do cliente) no Japão foi a partir de 1954 e foi fortemente influenciada pela obra de Maslow que representa uma filosofia diferente da natureza humana, uma nova imagem do homem.

“O ponto central da teoria de Maslow reside no fato de que o surgimento de uma necessidade provoca no indivíduo um estado de tensão e ansiedade, o qual dá origem a um comportamento motivado para a busca da consecução de um determinado objetivo que possa vir a reduzir ou eliminar este estado de tensão e ansiedade” (FILHO e ARAÚJO, 2001).

Ainda citando Filho e Araújo (2001), Maslow identifica cinco necessidades básicas fundamentais dispostas hierarquicamente: necessidade fisiológica, necessidade de segurança, necessidade de amor, necessidade de estima, necessidade de auto-realização.

“Ao adotar o TQC, as empresas japonesas vêm seguindo a abordagem holística maslowniana por meio de políticas de recursos humanos substancialmente diferentes das do mundo ocidental. As empresas devem ser vistas como organizações que têm como missão maior satisfazer as necessidades de sobrevivência do ser humano. A empresa é um dos ancoradouros do ser humano e um lugar onde ele poderá realizar o seu potencial”. (CAMPOS, 2014)

Por fim Campos (2014) deixa claro que um gestor que deseja melhorar o desempenho de sua equipe irá descobrir que não basta apenas aumentar o salário para que a satisfação melhore, a satisfação humana tem muitas raízes. As pessoas ficarão satisfeitas por um pequeno tempo, voltando ao estado de insatisfação logo em seguida. É preciso observar que o salário é um meio para satisfazer somente

as necessidades fisiológicas, para manter o moral elevado, é necessário satisfazer todas as necessidades simultaneamente.

Gil (2001) destaca que para as empresas tornarem-se competitivas, é necessário que seus recursos humanos apresentem elevados níveis de produtividade, logo, quando se fala da vantagem competitiva das nações, costuma-se apresentar os índices de produtividade de sua mão de obra. Essa produtividade, por sua vez, depende de dois fatores: capacitação e motivação.

Segundo Siqueira Neto (2009), a qualidade é desejada à medida que a motivação, decorrente dos resultados combinados em sua base, venha de dentro para fora e se harmonize com qualquer regra ou conduta externa, que servirá, apenas como orientadora para algum processo, nada mais do que isso. São a mente e o coração que determinam a vontade de realizar algo, e, não, pelo menos na essência, a norma escrita e a imposição que o fazem.

Dentro do processo de elaboração de um Programa de Gestão Total da Qualidade deve-se fazer previamente uma pesquisa junto aos colaboradores de modo a entender como cada um destes compreende a importância de sua função dentro de todo o processo de negócio da corporação. Com isso pretende-se elaborar uma cultura organizacional que seja mais bem aceita por toda a empresa e abraçada por cada um de seus funcionários.

De acordo com Siqueira Neto (2009), as técnicas de um programa de Qualidade Total são claras, e, teoricamente, são estimulantes, prometendo melhorias de várias ordens. Contudo, na prática, funcionam a partir do comprometimento das pessoas, ou seja, da motivação que deve permear o programa.

5. GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL E A COMPETITIVIDADE

Para Campos (2014, p.19) quando falamos de negócio, o mesmo pode ser a própria empresa, uma diretoria, uma gerência ou mesmo o próprio posto de trabalho de cada pessoa da organização.

A tecnologia está tornando as organizações cada dia mais semelhante em muitos aspectos (instalações, equipamentos, produtos, preços). Assim sendo, e como todas elas trabalham com pessoas, o que pode diferenciar umas das outras é o desenvolvimento de seus colaboradores, e a valorização do mesmo como bem maior detentor de conhecimento e experiências. Para satisfazer as exigências do mercado, as empresas têm que se atualizar se reciclar e se organizar, de forma a garantir sua sobrevivência, e isso só é possível através das pessoas.

Segundo Siqueira Neto (2009), cada vez mais, percebe-se o surgimento de uma nova necessidade na vida organizacional: levar-se em conta os aspectos sutis do capital humano. O lado sutil dos colaboradores. A sua singularidade, sem perder de vista o comunitário. As suas emoções, aliadas à

inteligência racional. A sua forma de aprender, em parceria com os demais de convivência. A integração que gera sinergia e motivação.

Entende-se que o colaborador atualmente deve ser considerado como um fator chave dentro do conceito de se obter uma posição competitiva dentro de um mercado, pois este está intimamente ligado ao dia-a-dia da parte operacional da empresa, logo detêm o conhecimento técnico para resolver problemas *in loco* e promover assim novas soluções.

As instalações, equipamentos e produtos são os principais bens tangíveis da empresa, porém são bens dotados de certas limitações, limitações essas que só podem ser modificadas pela outra parte dos bens da organização, as pessoas. O pensamento, a racionalidade, o poder de mudança e adaptação constante do ser humano garante a ele o papel insubstituível dentro das organizações modernas que desejam alcançar um lugar de destaque no mercado.

6. GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL: PERSPECTIVAS FUTURAS

Acreditasse que com o avanço na era do conhecimento tem sido cada vez mais difícil as empresas conseguirem manter em todas as suas filiais uma mesma cultura organizacional, pelo fato de divergências até mesmo culturais. Com isso a formação de trabalhadores por parte da empresa faz com que estes se identifiquem com a real missão e visão da empresa, de modo a passar para os outros com quem trabalham aquela mesma cultura organizacional.

Atualmente o processo evolutivo das pesquisas em Gestão pela Qualidade Total tem como principal foco a Qualidade de Vida do Trabalhador (QVT) promovendo assim uma política na qual o objetivo deve ser promover um ambiente saudável aonde o trabalhador possa realizar suas atividades com segurança e motivação, tendo como principal dificuldade deste processo o entendimento por parte de todos na empresa que os investimentos não devem inicialmente almejar um lucro direto e não possuem assim um indicador de desempenho a ser comparado com o faturamento total da empresa. Este é medido apenas pela satisfação e o *feedback* que cada trabalhador repassa para seus superiores.

Segundo Albuquerque e França (1997) “o conceito de qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho”.

7. CONCLUSÃO

Após toda análise feita acima, evidencia-se que o mercado está cada vez mais dinâmico e mais exigente das organizações. O conceito de qualidade vem se modificando e incorporando sempre novas áreas das empresas, deixando de ser apenas focado no processo como um todo. Fazendo parte

dessa mudança o colaborador é a peça fundamental, o capital de mais valor que as empresas possuem e que não era dada a devida atenção. A organização pode possuir as melhores instalações, a melhor infraestrutura, porém se o seu colaborador não está inserido em sua cultura organizacional, se ele não “veste a camisa” da empresa de nada adianta, pois resultados abaixo do esperado será um fato. O colaborador deve sentir-se parte, deve sentir-se dono da empresa e assim ser encorajado a ser um fator de mudança.

Essa análise organizacional fez com que as empresas buscassem uma posição de diferenciação no mercado para obter vantagem competitiva perante seus concorrentes, com isso empresas estão cada vez mais imbuídas em criar um ambiente de trabalho saudável e favorável a permanência do colaborador. Essas mudanças serviram para o melhor *engagement*² por parte de seus colaboradores e ajudou a diminuir o “canibalismo” do mercado de trabalho, onde o funcionário mudava de empresa constantemente em busca de um ambiente de trabalho melhor.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. ; LIMONGI-FRANÇA, A.C. Estratégias de gestão de pessoas e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. Revista de Administração, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, Abr./Jun. 1998.

BERSSANETI, Fernando Tobal ; BOUER, Gregório. Qualidade: conceitos e aplicações – Em produtos, projetos e processos. São Paulo: Blucher, 2013.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerência da qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1989.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gestão da qualidade: compromisso que gera satisfação e confiança. Correios Hoje, ano IV, n. 25, jan./fev. 1998.

CAMPOS, Vicente Falconi. O Valor dos recursos humanos na era do conhecimento. 8. Ed. Nova Lima: Editora Falconi, 2014.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês). Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CROSBY, Philip B.. A gestão pela qualidade. Banas Qualidade, v.8, n. 70, p. 98. Março, 1998.

CROSBY, Philip B.. Qualidade é investimento. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

² Engagement – Compromisso, ou seja, uma melhor aderência a cultura da Cia. Pesquisa de engagement serve para medir quanto o colaborador está satisfeito em trabalhar na Cia., quais fatores que pioram seu ambiente de trabalho e o que pode ser feito para melhorar tais aspectos.

- ETZIONI, A. Sociologia industrial: o estudo das organizações econômicas. In: _____. (Org). Organizações complexas. São Paulo: Atlas, 1981.
- GARVIN, D. A.. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. Antônio Carlos Gil. São Paulo: Atlas, 2001.
- ISHIKAWA, K.. Controle da qualidade total: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- LONGO, Rose Mary. A Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação. Brasília, 1994.
- LONGO, Rose Mary. A revolução da qualidade total: histórico e modelo gerencial. Brasília: IPEA, 1994 (RI IPEA/CPS, n.31/94).
- MARTINIS, Roberto Antônio; NETO, Pedro Luiz de Oliveira Costa. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. Gestão & Produção, v.5 , n.3, p.298-311, dez. 1998.
- PETERS, T.J.; WATERMAN, R., Jr. (1982) - In search for excellence: lessons from America's best-run companies. New York: Harper & Row, 1982.
- PORTER, Michael E. Estratégia competitiva. 2. Ed. Rio de Janeiro, Brasil: Campus, 2004.
- SIQUEIRA NETO, Armando Correa. A motivação na gestão da qualidade total. 2004.
- TRADE-OFF. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/trade-off/>>, acesso em: 15/03/2016.
- WILSON, A.M.. The nature of corporate culture service within a service delivery environment. International Journal of Service Industry Management, v.8, n.1, p.87-102, 1997.
- YOSHIDA, Claudio Yukio. A Gestão da Qualidade no contexto da Qualidade de Gestão. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.