

**QUALIDADE: até onde vai, em uma empresa?***Quality: how far does it go, in a company?*

Alexandre Henrique da Silva – alexandre.silva7990@gmail.com  
Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga – Taquaritinga – São Paulo – Brasil

Daniela Rodolpho – daniela.rodolpho@fatec.sp.gov.br  
Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (Fatec) – Taquaritinga – SP – Brasil

**DOI: 10.31510/inf.v19i1.1374**

Data de submissão: 09/03/2022

Data do aceite: 29/05/2022

Data da publicação: 30/06/2022

**RESUMO**

No cenário mundial, visiona-se que existe uma extrema volatilidade de negócios e que as exigências do consumidor quanto à expectativa gerada por algo, é muito intensa. Desafios cada vez maiores, fazem com que empresas se movam em direção a superioridade de seu empreendimento - para coexistirem em um mercado “predatório” - através de meios de cooptação e correção de erros e falhas de processo, em busca de uma qualidade acertada. Portanto, o presente trabalho tem como intuito abordar a complexidade do tema qualidade e a sua determinação por meio da gestão da qualidade ou qualidade total, expondo as áreas departamentais que estão ligadas a gestão da qualidade e detalhar a importância dela no processo de melhoria contínua e qual o papel do capital humano. Na interpretação que o autor leva a este artigo, além do embasamento teórico inserido, através da leitura e releitura de textos base no referencial teórico com o tema qualidade, entende-se que as empresas possuem limitações e conflitos internos (e até externos) por não terem metas muito bem esclarecidas no que se tange promover a qualidade do seu produto através da ramificação de seus processos, ou seja, não somente as partes, mas ao todo. A importância de uma gestão pautada na estrutura da qualidade de resultados dentro de uma organização, reduzindo-se custos, ociosidade e ampliando ganhos, traz-se resultados que, de fato não ocorrem de imediato, mas se buscados com afinco, se realizam e passam a trazer resultados que outrora pareciam impossíveis.

**Palavras-Chave:** Volatilidade. Qualidade. Resultados.**ABSTRACT**

In the world scenario, it is envisioned that there is an extreme business volatility and that the consumer's demands regarding the expectation generated by something is very intense. Increasingly greater challenges make companies move towards the superiority of their enterprise - to coexist in a "predatory" market - through means of co-optation and correction of errors and process failures, in search of a right quality. Therefore, the present work aims to approach the complexity of the quality theme and its determination through quality management or total quality, exposing the departmental areas that are linked to quality management and detailing its importance in the continuous improvement process and what is the role of human capital. In the interpretation that the author brings to this article, besides the

theoretical foundation inserted, through the reading and re-reading of texts based on the theoretical reference with the theme quality, it is understood that companies have limitations and internal conflicts (and even external) for not having very well clarified goals in relation to promoting the quality of its product through the ramification of its processes, i.e., not only the parts, but all whole. The importance of a management based on the structure of quality results within an organization, reducing costs, idleness and extending gains, brings results that, in fact do not occur immediately, but if sought hard, are realized, and start to bring results that once seemed impossible.

**Keywords:** Volatility. Quality. Results.

## 1 INTRODUÇÃO

Com conhecimento passivo - seja ele amplo ou recluso de todos os cidadãos ao redor do mundo - têm se conhecimento de que ocorreram duas grandes guerras mundiais que tiveram efeitos devastadores, diretamente e indiretamente na sociedade como um todo, em todas as suas vertentes. Em decorrência disto, a economia de diversos países, junto a setores produtivos e comerciais, passaram por momentos sombrios.

Contudo sabe-se que grandes conflitos “felizmente” acabam por deixar algum legado que, causam ganhos positivos para a humanidade, artifícios antes para uso militar, passam aos poucos serem reimaginados e inseridos no cotidiano como, por exemplo, a “*internet*”.

Ferramentas com tamanha utilidade direcionam e simplificam o funcionamento das atividades corriqueiras na sociedade; tiveram um desenvolvimento expressivo, tendo como pioneiros as empresas e indústrias que, por intermédio de tantas percas, tiveram que se reinventar, utilizando métodos de maximização de produção e redução de custos, a partir de pensadores que embasariam a então sucinta – naquele momento - gestão da qualidade.

Hoje em dia é visto que o mercado é extremamente competitivo e volátil desde o quesito preço, até a qualidade empregada ao produto ou serviço prestado. De acordo com Daniel e Murback (2014) o conceito da qualidade evoluiu ao longo do tempo a partir da necessidade de adequar-se ao mercado, por causa da adaptação dos negócios e a ampliação da concorrência, obrigando assim as organizações a gerarem uma constante busca pela melhoria contínua de seus produtos através do aprimoramento de seus processos em um meio de negócios cada vez mais “predatórios”.

Entender que empregar qualidade a um produto não envolve somente entregar o melhor produto ou serviço e sim, oferecer o melhor desde antes, durante e depois de ser produzido ou

executado, o que configura a excelência do mesmo e satisfaz a expectativa de quem o compra ou usufrui.

O presente artigo discorre sobre a ínfima importância do setor da qualidade e a interconexão dos demais departamentos e atividades da organização com ele, para determinar e nortear as decisões e, aperfeiçoamentos de processos, além de enfatizar que o potencial fator humano deve ser reconhecido como parte integrante do sucesso da empresa.

Portanto a seguir serão apresentados apontamentos teóricos, algumas áreas departamentais chave dentro das organizações e quais as causas e efeitos entre elas e como os indivíduos são dentro do processo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Gestão da Qualidade

Como o presente trabalho se baseia em conceitos, ferramentas e filosofias da qualidade, entende-se a importância delas para que uma empresa chegue ao melhor possível de excelência no processo que executa, além de permanecer com a qualidade empregada em seu produto ou serviço prestado mesmo depois deste ser entregue ou executado. Por isso é de imensa importância notabilizar quais os conceitos e meios administrativos que embasam a gestão da qualidade total.

O conceito que define a gestão da qualidade é bem difundido e, sofre aperfeiçoamentos e atualizações ao passar dos anos, possuindo diversas interpretações pelos diversos autores ao decorrer da história. De acordo com Carpinetti (2012) de outra forma, a Gestão da Qualidade Total, ou “*Total Quality Management*” (TQM), pode ser considerada como um plano desenvolvido e pensado de correções e melhoria de atividades envolvendo todos em uma empresa, no alcance de seus objetivos, tais como: qualidade, custo e prazo, tendo como foco a satisfação do cliente.

Marshall (2006) descreve em seu livro que: “O autor que mais enfaticamente assinalou este princípio foi Armand Feigenbaum (1961), ao afirmar que se o departamento de fabricação e os de controle tivessem que operar isoladamente do contexto organizacional, a probabilidade de os produtos gerados atenderem os requisitos cada vez mais rigorosos demandados pelo mercado, seria cada vez menor” (MARSHALL, CIERCO *et al.* 2006, p.16).

Afirma Feigenbaum:

O princípio em que se assenta esta visão da qualidade total [...] é que, para se conseguir uma verdadeira eficácia, o controle precisa começar pelo projeto do produto e só terminar quando o produto tiver chegado as mãos de um freguês que fique satisfeito [...] o primeiro princípio a ser reconhecido é o de que qualidade é um trabalho de todos. (MARSHALL *et al.*, 2006, p.16)

Uma vez alcançado um padrão da qualidade que satisfaça o cliente é de suma importância propiciar remodelações continuadas e consistentes para a manutenção do negócio. De acordo com Cierco *et al.* (2006, p.38) “a qualidade é definida de acordo com as exigências e as necessidades do consumidor. Como estas estão em permanente mudança, as especificações da qualidade devem ser alteradas frequentemente”

Mediante ao que é embasado pelos teóricos da gestão da qualidade, vislumbra-se que a qualidade está em todos os processos que circundam o meio produtivo ou de permeação de serviços prestados e que se compreende ser uma filosofia altamente volátil, pois está designada a progressos de conceito de forma demasiada.

### 3 GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo Decourt, Neves e Baldner (2012): “O cerne da estratégia competitiva é ser diferente, e isso significa escolher claramente quais atividades executar e de que forma elas serão diferenciadas das executadas pela concorrência [...]”. Portanto utilizar do meio estratégico para minar problemas de enfrentamento de pessoal, técnico e financeiro se faz importantíssimo.

Sucintamente a empresa necessita alinhar o que ela define como risco e possíveis incertezas que ameacem a competitividade de seu negócio, para isso Frank Knight (1921) apresentou a própria visão da diferença entre risco e incerteza:

A incerteza precisa ser considerada como um sentido radicalmente distinto da noção comumente aceita de risco, da qual nunca foi adequadamente separada (...) o aspecto essencial está no fato de “risco” significar, em alguns casos, uma variável passível de ser medida, enquanto em outros termos não aceita esse atributo; além disso, há enormes e cruciais diferenças nas consequências desses fenômenos, dependendo de qual dos dois esteja realmente presente e operante (...) (KNIGHT; FRANK (1921) apud DAMODARAN; ASWATH. 2009, p.23).

Mediante a isto entende-se que riscos são fatores totalmente quantitativos, pois podem ser medidos, desde percas financeiras ou até mesmo a situação em que cada equipamento – seja máquinas ou similares – podem ser totalmente medidos em suas flutuações ou desgastes.

Portanto, em um planejamento claro com os interesses a curto, médio e longo prazo, é crucial que a empresa possa almejar melhorias contínuas em seus produtos. Uma ferramenta,

amplamente conhecida pelos teóricos da qualidade, a ser utilizada como plano estratégico da organização é o ciclo de Deming que corresponde a sigla formada pelas palavras em inglês “*Plan*”, “*Do*”, “*Check*” e “*Act*” (PDCA).

Marshall, Cierco, Rocha, Mota e Leusin (2006) abordam o Planejar (“*Plan*”) como a etapa onde se definir objetivos e metas a se cumprir, para então desenvolver métodos para alcançá-lo. O Executar (“*Do*”), trata-se de uma etapa se inicia o processo produtivo, em que é necessário que dados sejam obtidos para a fase de checagem. O Checar (“*Check*”) é uma etapa dependente do executar, pois através dele podemos checar os dados fazendo um paralelo entre os resultados obtidos e o planejamento. Já na última etapa temos o Agir (“*Act*”), e esta etapa está estritamente ligada a dar soluções aos problemas checados, agindo de forma a prevenir que os mesmos ocorram de novo ou, de maneira padronizar o que se obteve de êxito, deixando espaço para que os mesmos possam ser aprimorados.

Por intermédio de todas estas etapas entendeu-se que é um ciclo, pois quando se executa o planejamento, colhe-se dados, analisa-se os mesmos e se corrige, um novo planejamento é gerado e o processo pode seguir seu curso, sendo sempre aprimorado. Processo esse que faz com que a empresa, tenha visão sistêmica de como sucedem as atividades na organização e assim possa presumir e assumir seus riscos.

#### 4 GESTÃO OPERACIONAL E TÉCNICA

A gestão mais próxima ao conhecido popularmente como “chão de fábrica”, ou seja, os encarregados e líderes, se encaixam em padrões esperados, de acordo com Gimenes (2022), espera-se de um líder, a capacidade de conduzir sua equipe para qualquer tipo de dificuldade que organização possa estar enfrentando, onde para que isso ocorra, é importante determinar-se objetivos, filtrar-se habilidades, interagir no dia a dia com as pessoas, confiar em si mesmo e em sua equipe, estar aberto as mudanças, conter conhecimento do negócio onde a organização está inserida e tomar decisões buscando a excelência, produtividade e qualidade no trabalho. Para isso os líderes e liderados devem ser bem instruídos para poder atuar de maneira correta.

Segundo as ideias de Chiavenato (2010): “o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio, sendo uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e os clientes”. Uma empresa visionária, que preza por um pessoal treinado, tem ganhos significativos, por isso que planos como o de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), para melhorar a capacidade de trabalho, são primordiais; pontualmente, inserindo medidas como estas, a probabilidade de se reduzir erros

e falhas com intuito de melhorar a qualidade, é bem maior e pode criar equipes autogerenciadas, profissionais que possam determinar processos com plena atitude no que foram embasados.

## 5 GESTÃO HUMANA

### 5.1 Ambiente de Trabalho

Como muitas situações do dia-a-dia, as barreiras existentes são facilmente quebradas na base das “teorias” (empíricas, em sua maioria, ou seja, o senso comum), mas a preponderante “vida real” causa remoldes aos comportamentos do cotidiano, que faz com que as relações humanas sejam muitas vezes, cheias de emoções esgotáveis a qualquer momento.

Para Vecchio (2008), conflito é um efeito inevitável na convivência organizacional, sendo positivo, se bem administrado ou, negativo se tratado de forma errada afetando o desempenho dos colaboradores. Mediante a isto, situações de enfrentamento de líder com liderados, leva a dispersão da confiança e confiabilidade mútua. Resistência a mudanças são sintomas também de desconfiança ao novo e muitas vezes cogeram conflitos e, com isso, a organização deve buscar solução a estes entraves.

Compreender que a natureza humana leva a manifestações instintivas e puramente hormonais, é de praxe, e, o primeiro passo para o quadro de liderança é subjugar a maneira como a interpessoalidade e a intimidade devem ser colocadas e lidadas. Segundo Davis e Newstrom (1992, p.75):

A reação às recompensas é filtrada pela percepção, que é a maneira própria pela qual o indivíduo vê o mundo. As pessoas percebem o ambiente a partir de um esquema organizado que foi construído por elas com base nas suas próprias experiências passadas e valores [...] uma vez que a percepção seja uma experiência individual, podem existir dois ou mais pontos de vista a respeito da mesma situação [...]. (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p. 75)

Portanto, é cabível afirmar-se que a qualidade ambicionada pela organização está conectada as manifestações do indivíduo e como a empresa lida com este fato, pois em uma gestão da qualidade total preza-se o trabalho em equipe e sem tratar desse assunto, não a como se conquistar resultados mais assertivos.

De acordo com Barbosa Filho (2009, p.166) “Qualidade de vida pode ser definida como o posicionamento do indivíduo, em resposta física ou mental, diante dos estímulos construídos a partir de suas percepções em confronto com as expectativas elaboradas para determinadas condições reais ou aparentes”.

Deste modo, capta-se que a qualidade proporcionada, por exemplo, em processo produtivo qualquer, está destinada a conectar-se a interações emocionais geradas pelos colaboradores, que fazem parte das necessidades apontadas pelo idealista Abraham Maslow.

**Figura 1 - Pirâmide de Maslow**



**Fonte: Presotto (2021).**

Segundo Presotto (2021), às necessidades fisiológicas consistem em anseios como fome, sede, conforto; a segurança consiste no destacamento e possíveis contenções de perigos e riscos, proteção e afins; em sociais conecta-se relacionamentos formais e informais entre os colaboradores, está ligado a afetividade. A estima segue de encontra a visão do reconhecimento do colaborador de suas próprias potencialidades e também no aguardo de que sejam reconhecidos pelo tal, para se sentirem valorizados. E por fim, a autorrealização é o momento em que o funcionário munido de todas estas necessidades, passa a ter autoconhecimento, sabe quais objetivos traçar, é capaz de ter controle em suas ações, ou seja, alcançou a plena capacidade de satisfação.

Todas as necessidades indicadas por Maslow são imprescindíveis para a qualidade do “*output*” que a empresa deseja fazer, pois são o estopim para a motivação do corpo liderado de executar um trabalho pleno e, a empresa pode proporcionar, pontualmente, estas necessidades ao colaborador ou pelo menos tornar o ambiente propício a isto.

A inferência de processo com baixa customização e demasiada êxtase por conclusões de metas e objetivos propostos, são um dos maiores problemas para a entrega da qualidade por parte da empresa para com o cliente.

Não utilizar da visão sistêmica para possibilitar a execução de processos, faz com que o corpo de colaboradores tenha dificuldades significativas, que interferem na produtividade da organização, que passa a ficar desfalcada, comprometendo a integridade produtiva.

Segundo Davis e Newstrom (1992, p. 72): “Os empregados motivados são aqueles que percebem o seu trabalho como os ajudando a atingir seus importantes objetivos”. Portanto,

buscar meios que reduzam a fadiga e “*stress*”, que enriqueçam a ergonomia e mobilidade, proporcionará melhor capacidade para a organização de executar suas atividades e passar a ser, ou tornar-se produtiva.

## 5.2 Visão Sistêmica

Segundo Cavalcanti: “a visão sistêmica (...) permite a efetiva resolução de problemas a partir de um extenso olhar para o todo, em vez de uma análise específica das partes” (CAVALCANTI, 2006 p.3, apud Prado, Paula *et.al*). Mas é passivo do conhecimento empírico, que isso, de fato, não ocorre, tendo em vista que o desconhecimento, ou a falta de afeição as normas e métodos de uma organização são demasiados significativos, o que, a priori faz com que haja depreciação do processo produtivo e suas demasiadas vertentes.

Por intermédio disto, faz-se necessário que haja o engajamento da empresa em estimular os colaboradores a compreender o sistema organizacional, pois são de suma importância tanto para grupo gerencial ou de produção, que ao associar os meios que permeiam os processos, poderão, então, cooptar as capacidades operacionais, técnicas e intelectuais que a empresa possui ou carece, tendo em vista os objetivos que ela possui ou necessitará.

## 5.3 Feedback entre líder e liderados.

Segundo Paladini (2012, p. 29): “Liderança já é um termo complexo. Como regra geral, significa o conjunto de características de uma pessoa ou de uma organização que se diz líder, ou que tem capacidade de liderar”. Adentro as dificuldades que as empresas enfrentam está a falha comunicação entre o corpo gestor e o corpo operário tático da empresa.

Organizações pecam ao não criar meios de se comunicar melhor com os funcionários, pois muitas vezes no processo produtivo onde existem erros recorrentes e que dificultam a produção, os que lá operam muitas vezes se veem sem assistência alguma no contato com um encarregado de produção mais participativo ou de uma gerência que determine meios mais rentáveis para que se alcance indicativos melhores na execução do trabalho.

A falta de conexão profissional que outrora ocorre entre a ligação dos departamentos é compreensível, mas não aceitável. Sabe-se que o comportamento do indivíduo é algo muito particular, mas a relação de trabalho mais saudável, comunicativa, inclusiva e participativa deve ser prezada, mantida e incentivada.

#### **5.4 Falhas administrativas.**

Marshall (2006) cita a seguinte colocação de Juran em seu livro: “uma parcela expressiva dos problemas da qualidade são causados por processos de gestão (...) considera a melhoria da qualidade a principal prioridade do gestor, e o planejamento a segunda, esforço que deve contar com a participação das pessoas que irão implementá-lo” (MARSHALL *et al.*, 2006, p.39).

É possível observar no cotidiano organizacional, diversas situações problemas, dentre elas a falta de comando hierárquico para determinado setor. Observa-se quebras de protocolos hierárquicos de maneira recorrente. O que implica na qualidade entregue do produto, pois através de uma ordem indevida, pode-se acabar por gerar um processo equivocado, sem métricas e normas pré-definidas,

Deseja-se que possa haver alinhamento entre os líderes no quesito fechamento de ordem, onde não haja excessos de ego mediante ao que compete a cada um na linha direta da hierarquia definida outrora, para que não haja conflitos como, os mais comuns, por exemplo, o “quem manda mais” ou “quem manda menos”.

## **6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para desenvolver o este trabalho, alguns meios e técnicas de pesquisa foram utilizados para poder dar base e fundamentação ao artigo em perspectiva do autor. Grande parte do projeto, em sua maioria, foi fundamentado na leitura e releitura, de artigos que se referem ao tema proposto por este documento, além de bases bibliográficas consistentes que possam dar estrutura intelectual necessária.

Em linha direta as ferramentas mais populares de conhecimento utilizadas as que favoreceram o mais fácil acesso à informação foram a internet e os sites que a permeiam. Desde espaços como Google Acadêmico ou revistas acadêmicas universitárias online que, com devido cuidado, estão imersos no conteúdo preterido.

## **7 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A conjectura deste trabalho embasasse em dois princípios de análise de percepção de referencial teórico no texto: Interconexão departamental com a gestão da qualidade e o capital humano. Parte-se do princípio de que existem conflitos nas organizações dos mais diversos,

desde o ambiente operacional e tático, até o gerencial. E com base nas leituras escolhidas de gurus e pensadores do ambiente administrativo dentro das empresas, percebe-se que, em geral, somente se alcança objetivos concretos a partir do momento em que decisões são tomadas de forma sistêmica, ou seja, em um todo, não somente por partes, assim como posicionasse Cavalcanti (2006).

Davis e Newstrom (1992) salientam que a motivação é um dos fatores chave para que colaboradores possam trabalhar de maneira harmoniosa, pois de nada adianta conexão interdepartamental, se o capital humano não é capacitado ou não é bem tratado, fazendo-se sentir realmente parte da organização.

Como pensa Vecchio (2008), os conflitos que surgem, como citado anteriormente, através de empasses de posição profissional em direção ao bem-estar no ambiente de trabalho, são subjetivos, pois se bem tratados podem trazer sessões de aprendizagem e agregar ao crescimento do relacionamento de pessoal.

Marshall (2006) posiciona-se com o pensamento de que grande parte dos problemas que a empresa enfrenta são de cunho gerencial, pois a gerência muitas vezes não enxerga que a unidade organizacional é melhor que o individualismo, por meio disto, sabe-se que um planejamento claro deve ser executado e objetivos reais, alinhados com a realidade sejam traçados, para então buscar-se resultados nos ganhos financeiros, de mercado, de excelência e, de confiança por parte tanto do grupo de trabalho, quanto a de seus potenciais clientes.

Por fim, o autor, com base em suas análises bibliográficas, compreende que existe coesão e alinhamento com autores diversos que atestam a percepção de que a potencialidade da gestão da qualidade total somente ocorre se houver integração tanto departamental quando de pessoas, para assim obter-se sucesso nos negócios empresariais.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Compreende-se que o artigo apresenta as capacidades e relevâncias de uma cultura organizacional alinhada a um departamento da qualidade forte. Foi alcançado então, no que tange discorrer da importância e conexão com todas as atividades desempenhadas dentro da organização e ressaltar que o recurso humano é importantíssimo.

Porém para que todos esses benefícios sejam alcançados, a alta gerência, em trabalho conexo a equipe operacional da organização, deve tomar posições concisas que sejam coerentes a realidade da empresa e a capacidade da equipe que a ela pertence. Planejamentos estratégicos são necessários para dar direcionamento por onde seguir.

Portanto, é importante frisar que toda organização que passa a utilizar de maneira mais ativa e incisiva as ferramentas e busca a implementação de filosofias da qualidade, têm retornos expressivos, tanto de maneira financeira, felicidade ao serviço e confiança do cliente sendo possível alcançar resultados mais rentáveis.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Ageu. Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2012. Disponível em: [https://www.academia.edu/43268388/Ferramentas da qualidade?bulkDownload=thisPaper-topRelated-sameAuthor-citingThis-citedByThis-secondOrderCitationsfrom=cover\\_page](https://www.academia.edu/43268388/Ferramentas_da_qualidade?bulkDownload=thisPaper-topRelated-sameAuthor-citingThis-citedByThis-secondOrderCitationsfrom=cover_page). Acesso em: 05 ago. 2021

ALMÉRI, T. M.; BARBOSA, E. G.; NASCIMENTO, A. Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. Unifatea Disponível em: <https://unifatea.com.br/seer3/index.php/RAF/article/view/699/640>. Acesso em: 10 maio. 2022

BARBOSA FILHO, Antonio Nunes. Segurança do Trabalho & Gestão Ambiental. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CARLOS, C. M. G.; BAZON, S.; OLIVEIRA, W. DE. A Importância Do Treinamento E Desenvolvimento Nas Empresas De Pequeno Porte Na Cidade De Araras., Araras, 2012 Disponível em: [http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol6\\_n1\\_2012/2\\_a\\_importancia\\_do\\_treiname nto.pdf](http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol6_n1_2012/2_a_importancia_do_treiname nto.pdf). Acesso em: 13 maio. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAMODORAN, Aswath. Gestão Estratégica do Risco: uma referência para tomada de riscos empresariais. Porto Alegre: Artmed Editora S.A, 2008. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=SAC\\_xaM8-wQC&oi=fnd&pg=PA9&dq=gest%C3%A3o+estrat%C3%A9gica&ots=0fJmHOMkVr&sig=\\_Bn19bxYvmd7keUA3PEKFxmczOU#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=SAC_xaM8-wQC&oi=fnd&pg=PA9&dq=gest%C3%A3o+estrat%C3%A9gica&ots=0fJmHOMkVr&sig=_Bn19bxYvmd7keUA3PEKFxmczOU#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica&f=false). Acesso em: 27 fev. 2022.

DANIEL, É. A.; MURBACK, F. G. R. Levantamento Bibliográfico do Uso das Ferramentas da Qualidade. Gestão & Conhecimento, Poços de Caldas, 2014. Disponível em: [https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/Artigo16\\_2014.pdf](https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/Artigo16_2014.pdf). Acesso em: 28 fev. 2022.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

DECOURT, Felipe; DA ROCHA NEVES, Hamilton; ROBERTO BALDNER, Paulo. Planejamento e Gestão Estratégica. 1. ed. Rio de janeiro: FGV, 2012

DOS SANTOS, Patrícia Fonseca. Qualidade. Estudo da gestão da qualidade total e sua influência na produtividade industrial. Ponta Grossa, Paraná. p. 13-27, 2017. Disponível em: [http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/7891/1/PG\\_CEEP\\_2016\\_1\\_17.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/7891/1/PG_CEEP_2016_1_17.pdf). Acesso em: 13 set. 2021.

GIMENES, A. M.; CIEL, S. R. M. del; COSTA, A. K. G.; OLIVEIRA, A. M. de. O Papel Dos Líderes Nas Organizações. Revista Eletrônica – INESUL, Londrina, 2022. Disponível em: [https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_52\\_1512679666.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_52_1512679666.pdf). Acesso em: 03 mar. 2022.

GONÇALVES, L. R. Um estudo sobre gestão pela qualidade total na indústria de máquinas e equipamentos. Interface Tecnológica (FATECTQ) - v. 16, n. 2, p. 428-440, 2019. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/636/444>. Acesso em: 17 set. 2021. LEITE, P. A. R.; LOTT, T. C. C. Treinamento E Desenvolvimento Organizacional, Uma Ferramenta Nas Empresas Atuais. Revista Científica Semana Acadêmica, Fortaleza, v. 42, n. 1, 2013. Disponível em: [https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamento\\_e\\_desenvolvimento\\_organizacional\\_uma\\_ferramenta\\_nas\\_empresas\\_atuais.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamento_e_desenvolvimento_organizacional_uma_ferramenta_nas_empresas_atuais.pdf). Acesso em: 06 mar. 2022.

MARSHALL JUNIOR, Isnard; CIERCO, Agliberto Alves; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; LEUSIN, Sérgio. Gestão da Qualidade. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

McLEOD, S. Maslow's Hierarchy of Needs. In: SIMPLY PSYCHOLOGY. 2020. Disponível em: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>. Acesso em: 27 fev. 2022.

MICHEL, F. V. As Duas Grandes Guerras Mundiais: O Legado Tecnológico. In: UOL, 2022. Disponível em: <https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/historia-geral/as-duas-grandes-guerras-mundiais-o-legado-tecnologico.htm>. Acesso em: 02 mar. 2022.

PALADINI, Edson Pacheco; BOUER, Gregório; FERREIRA, José Joaquin do Amaral; CARVALHO, Marly Monteiro de; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SAMOHIL, Robert Wayne; ROTONDARO, Roberto Gilioli. Gestão da Qualidade: teoria e casos. 2. ed. Rio de Janeiro: Gen Ltc, 2012. Disponível em: <https://qdoc.tips/download/gestao-da-qualidade-teoria-e-casos-edson-p-paladino-elsevierpdf-pdf-free.html>. Acesso em: 26 fev. 2022.

PAULUS, Kéllyta Rodrigues; BONFÁ, Maximiliano Barroso. Administração da Qualidade Total em uma Indústria de Couros da Região de Cacoal – RO. 2018. Disponível em: <https://fapb.edu.br/wp-content/uploads/sites/13/2018/02/ed3/2.pdf>. Acesso em: 20 set. 2021.

PRADO, L. S.; PAULA, V. A. F.; PAULA, V. M. F.; MARTINELLI, D. P. a Gestão Sistêmica de Empresas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS, 9., Palmas, 2013. Disponível em: [http://issbrasil.usp.br/artigos/9cbs\\_3\\_.pdf](http://issbrasil.usp.br/artigos/9cbs_3_.pdf). Acesso em: 06 mar. 2022.

PRESOTTO, A. Motivação: Pirâmide de Maslow. In: Alura, 2021. Disponível em: <https://www.alura.com.br/artigos/piramide-de-maslow>. Acesso em: 26 fev. 2022.

SILVA, A. S. B. da; BERNARDO, A. C. F.; RIBEIRO, D.; MARIER, J. B. A.; BELLINE, Y. P. Qualidade Total: Os Princípios De Deming Em Uma Multinacional. In: ENCONTRO

NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXXVI, João Pessoa/PB, 2016.  
Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_227\\_328\\_29587.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_227_328_29587.pdf). Acesso em: 26 fev. 2022.