

## **RELAÇÃO ENTRE O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL, CONSIDERANDO A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO EM AMBOS PROCESSOS**

Elisa Cristina Gonçalves Tavares - elisa\_cgt@hotmail.com

### **RESUMO**

Resumo: Com um mercado instável e a competição cada vez mais acirrada as empresas necessitam se estruturar de forma a se manter competitivas. Dentre as premissas da competitividade se encontra a qualidade como a principal. A busca pela qualidade e pela melhoria no desempenho tem incentivado as organizações a cada vez mais implantarem o sistema de gestão da qualidade. Neste contexto emerge o colaborador como fator fundamental para a efetiva prática da qualidade. Por meio da metodologia revisão sistemática de literatura, o presente trabalho visa analisar a relação entre o sistema de gestão da qualidade e desempenho organizacional e como a motivação do colaborador influencia em ambos os processos. Com base na pesquisa, pode-se concluir o colaborador motivado é a peça determinante para a implementação bem-sucedida e manutenção do sistema de gestão da qualidade. Pode se concluir também, que o sistema de gestão da qualidade influencia de forma positiva o desempenho organizacional de forma geral.

**Palavras Chave:** Motivação, Sistema de Gestão da Qualidade, Desempenho Organizacional.

### **ABSTRACT**

With an unstable market and increasingly fierce competition, companies need to structure themselves in order to remain competitive. Among the premises of competitiveness is the quality as the main. The quest for quality and performance improvement has encouraged organizations to increasingly implement the quality management system. In this context the employee emerges as a fundamental factor for the effective practice of quality. Through the systematic literature review methodology, the present work aims to analyze the relationship between the quality management system and organizational performance and how the employee's motivation influences both processes. Based on the research one can conclude the motivated employee is the determining piece for the successful implementation and

maintenance of the quality management system. It can also be concluded that the quality management system positively influences organizational performance in general.

**Keywords:** Motivation, Quality Management System, Organizational Performance.

## 1. INTRODUÇÃO

No período da Guerra Fria o mundo pôde presenciar uma corrida tecnológica, que propiciou a todos um desenvolvimento nunca antes visto. O mercado tornou-se mais dinâmico, mais competitivo. A qualidade que antes era vista como um diferencial tornou-se parte da gestão estratégica das organizações, intuindo, desta forma, obter maior valor agregado no produto final. (TARI e SABATER, 2006).

Neste novo contexto da busca pela excelência, uma boa inter-relação entre colaborador e empresa tornou-se um diferencial competitivo. Também, neste período houve o entendimento da importância do colaborador na busca pela qualidade. Além da percepção de que colaboradores capacitados, motivados e unidos na busca do mesmo objetivo são os verdadeiros responsáveis pelo bom desempenho organizacional. (FULMER, GERHART e SCOIT, 2003).

Objetivando demonstrar a relação existente entre sistema de gestão da qualidade e desempenho organizacional e como a motivação do colaborador influencia em ambos processos, desenvolveu-se uma revisão sistemática de literatura, a qual baseou-se na literatura publicada entre os anos de 2013 e 2018.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Capital humano**

De acordo com Davenport (2001) apud Miranda (2016), a expressão capital humano foi usada pela primeira vez em 1961, num artigo que comprovou a maior rentabilidade do investimento no capital humano em relação ao capital físico nos Estados Unidos. Este artigo da autoria de Theodore Schultz demonstrou a vantagem existente quando se investi em educação e formação.

À medida que as empresas passaram a adotar a Teoria das Relações Humanas ficou evidente a importância do Capital Humano, pois apesar de serem mais eficientes que o homem no desempenho de determinadas funções as máquinas não possuem a capacidade de inovar e encontrar soluções improváveis que só o ser humano pode oferecer a organização. (CARMO, SANTANA e TRIGO; 2015).

O economista americano Schultz (1961), aponta o capital humano como fator essencial para o crescimento das organizações. De acordo com Delgado (2015) o capital humano “é composto pelas habilidades, pelo conhecimento e pelas características do ser humano, nomeadamente as suas capacidades para produzir que podem resultar também da educação/formação que adquiriram.”.

Para Abreu (2009), independente da organização, o capital humano “é o principal ativo, o bem intangível com maior valor, pois é por meio destas pessoas que os objetivos propostos são perseguidos, como também o foco na melhoria contínua, do aprendizado, da experiência adquirida ao longo dos anos.”.

### **2.2 Liderança**

No ponto de vista behaviorista o ser humano é um ser reativo, com a capacidade de aprender as reações mais acertadas para determinadas ações e comportamentos. (MAXIMIANO; 2011 apud. COLTRO; 2015). Logo, ainda segundo Coltro (2015), se forem alterados os incentivos é possível obter diferentes comportamentos.

Nesse contexto o líder aparece como o responsável por promover o incentivo adequado para que o colaborador reaja de maneira satisfatória. Segundo a etimologia das palavras, liderar tem origem no inglês leader, guia, chefe, do inglês arcaico laedan, guiar, chefiar. (ROSA, 2016). Robbins (2007) apud Rosa (2016) define liderança como “a capacidade de influenciar um grupo para o alcance de seus objetivos e metas.”

Para Bernardinho (2006) apud Peixoto e Silva (2011), liderar é dar o exemplo de como fazer uma determinada tarefa. Segundo o mesmo autor este tipo de liderança é a única capaz de se sustentar, pois a maior influência vem das ações e não das palavras. O papel do líder é dar suporte aos gestores e treinadores na condução da equipe, buscando sempre mantê-la motivada em prol do objetivo comum.

Peixoto e Silva (2011), ainda discorrendo sobre o papel do líder afirmam que “os líderes de equipes praticam comportamentos construtivos. Apoiam sua equipe; são ouvintes atentos; confrontam, quando adequado; buscam o consenso, quando necessário; buscam e dão feedback; transferem poder”.

### **2.3 Motivação**

Motivação é uma palavra de origem latina movere e significa mover. Segundo Crisóstomo (2010) apud Beiler, Voigtlaender, Walkowski (201-) “é um processo essencial na vida de qualquer pessoa. Também pode ser definida como uma força pela qual os profissionais desenvolvem bem suas atividades para que sejam promovidos e valorizados.”

“Para os atores humanistas, motivação é o impulso de exercer esforço para alcance de objetivos organizacionais, desde que também tenha condição de satisfazer alguma necessidade individual.” (CHIAVENATO, 2014, p. 122).

“Motivação indica as causas ou motivos que produzem determinados comportamentos. Uma pessoa motivada significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza.” (MAXIMIANO, 2010 apud CUSTÓDIO 2017).

Considerando que as pessoas trabalham melhor motivadas e sabendo que a motivação resulta de estímulos e atitudes, cabe ao líder descobrir quais estímulos funcionam melhor em cada colaborador. Desta forma ter embasamento para desenvolver estratégias que proporcionem condições de trabalho que atendam às necessidades do colaborador. (GIL, 2001).

## **2.4 Qualidade**

Qualidade é uma palavra derivada do latim *qualitate* que segundo o Dicionário Michaelis (2018) significa atributo, condição natural, propriedade pela qual algo ou alguém se individualiza; maneira de ser, essência, natureza, ou ainda, grau de perfeição, de precisão ou de conformidade a certo padrão. Tomando como base o significado da palavra, a qualidade pode ser usada, no âmbito organizacional, na caracterização do produto ou serviço.

Segundo Lobo (2010), a qualidade consiste no “conjunto de características de um produto ou serviço que lhe conferem aptidão para satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas.” Sabendo que as necessidades podem ser variáveis, a revisão periódica do conceito aplicado de qualidade é imprescindível.

Ainda sobre o conceito de qualidade a NP EN ISO 9000: 2015 define qualidade como “grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas de um objeto”. Ou seja, um produto ou serviço só pode ser considerado de qualidade, quando além de não apresentar nenhuma deficiência física, atenda plenamente as necessidades do cliente.

Outra definição relevante de qualidade é a que a relaciona com a padronização do processo. Louzada (2013) destaca que sempre que haja “variabilidades, seja no processo de produção, seja em seu desempenho, não existem dois produtos idênticos e, por isso, é necessário que essa variação seja a menor possível para que o desempenho final não seja prejudicado.” Processos variáveis dificultam a aplicação de ferramentas de controle, o que impossibilita a garantia de que os produtos tenham as mesmas características, e conseqüentemente tenham o mesmo padrão de

qualidade. Corroborando com as considerações acima Montgomery (2009) define a qualidade como sendo inversamente proporcional à variabilidade.

## **2.5 Gestão da qualidade**

A gestão da qualidade desenvolveu simultaneamente a produtividade humana. Inicialmente, conduzida pelos artesões que controlavam todas as etapas da produção. Com o desenvolvimento industrial e com a produção em larga escala, a gestão da qualidade foi introduzida nas organizações.

Lobo (2010) define a gestão da qualidade como sendo o conjunto de atividades que definem a política, os objetivos e as responsabilidades da qualidade. Cabe, igualmente, a gestão da qualidade a implantação das diretrizes criadas por ela, utilizando meios como o planejamento da qualidade, o controle da qualidade, a garantia e a melhoria da qualidade, no âmbito do sistema da qualidade.

A ABNT NBR ISO 9001:2015 define sistema como um “conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos”, ainda segundo a mesma norma o sistema de gestão consiste em um “conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos de uma organização para estabelecer políticas, objetivos e processos para alcançar esses objetivos”.

A ABNT NBR ISO 9001:2015 aponta os seguintes princípios para a gestão da qualidade: foco no cliente; liderança; engajamento das pessoas; abordagem de processo; melhoria; tomada de decisão baseada em evidência e gestão de relacionamento.

## **2.6 A serie ISO 9000**

ISO é a sigla referente a *International Organization for Standardization*. Fundada em 1947, com sede em Genebra na Suíça se trata de uma organização não governamental de padronização e normatização. No intuito de padronizar, segundo

Campello e Chaves (2016), foi adotada a sigla ISO que vem do grego e isos, que significa igual.

Por estar alicerçada nos princípios gestão da qualidade a normas da família ISO 9000, possibilita que as organizações caminhem para a melhoria continua, e por consequência melhore seu desempenho. (ROCHA, 2016).

Segundo Abreu et al (2017) atualmente a serie ISO 9000 é composta por quatro normas primarias:

- ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário;
- ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos;
- ISO 9004: Sistemas de gestão da qualidade - Diretrizes para Melhoria do Desempenho;
- ISO 19011: Diretrizes para Auditorias da Qualidade e Ambiental.

### **2.6.1 ISO 9001: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos**

A ISO 9001 traz os requisitos que possibilitam a implementação eficaz do SGQ. De acordo com ABREU (2017) o objetivo desta norma é direcionar as ações das empresas que almejam obter a Certificação ISO 9001. A partir na norma é possível direcionar corretamente os esforços em implementar, manter e controlar processos, recursos e pessoas, para que o produto ou serviço entregue ao cliente tenha qualidade.

“A qualidade alcançada com a implantação e certificação ISO 9001 tem potencial de trazer ganhos tanto no pilar econômico, ambiental e social através de redução de custos e perdas, melhoria na produtividade.” (CAMPELLO e CHAVES, 2016).

### **2.7 Desempenho Organizacional**

Partindo da definição de Slater, Olson e Hult (2010) desempenho organizacional é o alcance ou superação dos objetivos pré-estabelecidos, podendo ter como indicadores

aspectos financeiros, de mercado e inovação. Segundo Amarante (2015) “desempenho está relacionado aos objetivos que a organização se propõe a atingir”.

Para Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012) desempenho organizacional está relacionado aos resultados por ela atingidos em um determinado espaço de tempo, que possam ser que possam ser analisados de forma quantitativa. Ainda, para os mesmos autores para que haja esta análise quantitativa é necessário um parâmetro chamado indicador.” Um indicador constitui uma variável mensurável, que tem como função indicar, utilizando escalas referenciais específicas, um estágio de desenvolvimento desejável para a organização ou parte dela” (GUIMARÃES, 1998 apud BRANDÃO, BORGES-ANDRADE E GUIMARÃES 2012).

### **3. MATERIAIS E MÉTODOS**

A presente pesquisa é de natureza básica, pois “objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais” (FREITAS e PRODANOV, 2013). Segundo Rodrigues (2007) na pesquisa básica há a “satisfação do desejo de adquirir conhecimentos, sem que haja uma aplicação prática prevista”.

Quanto abordagem a pesquisa é classificada como qualitativa, pois “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.” (FREITAS e PRODANOV, 2013, p. 70).

Quanto ao fim a pesquisa é exploratória baseando-se na no conceito de Selltitz *et al.* (1965) *apud* Oliveira (2011), que inclui nesta categoria de estudo “todos aqueles que buscam descobrir ideias e intuições, na tentativa de adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisado. ”

O procedimento adotado é a pesquisa bibliográfica e a revisão sistemática de literatura. Segundo Freitas e Prodanov (2013) a pesquisa bibliográfica em matérias já elaborados como: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet,



objetiva fazer com que o autor entre contato com o máximo de material existente sobre o tema. (FREITAS e PRODANOV, 2013).

### **3.1 Revisão Sistemática de Literatura**

Partindo do problema exposto no início deste trabalho foram elaboradas as seguintes perguntas:

Qual a influência da motivação na gestão da qualidade?

Qual a relação do SGQ e o desempenho organizacional?

Para chegar aos artigos que respondam as perguntas acima citadas, a revisão seguirá cinco etapas. A primeira consiste na busca baseada nas palavras chaves: - liderança, motivação, sistema de gestão da qualidade, desempenho organizacional - nas plataformas Scielo, Google Acadêmico, Periódicos CAPES entre outras, considerando apenas os artigos a partir do ano de 2013 até o ano de 2018. Nesta etapa foram localizados 429 artigos que contém as palavras-chave no assunto ou no título.

Após a pesquisa foram adotados filtros de seleção conforme os seguintes critérios:

1º- Leitura dos títulos;

2º- Leitura dos resumos;

3º- Leitura diagonal;

4º- Leitura completa.

Na próxima fase ocorreu a leitura dos títulos, onde foram selecionados 73 artigos que se relacionados com o tema em questão. Os demais foram eliminados por apresentar incompatibilidade com o problema proposto.

Já na etapa seguinte, foram listados os 14 artigos, como demonstra no Quadro 8 abaixo, considerados relevantes para a construção do presente trabalho baseando-se na leitura do resumo.

Após a leitura diagonal, foram selecionados 9 artigos para serem avaliados na próxima fase que consiste na leitura completa dos textos.

No intuito de atender os objetivos propostos foram selecionados os seguintes trabalhos após a leitura completa, como mostra o Quadro 1:

Quadro 1 - Trabalhos selecionados após a leitura completa

<b>Trabalho</b>	<b>Ano</b>	<b>Autor</b>
A importância dos recursos humanos na qualidade e efeitos do desempenho organizacional	2013	Alexandra Fernandes Teixeira
A relação entre sistemas de gestão da qualidade e desempenho organizacional: um estudo de empresas do setor metalmeccânico da serra gaúcha	2017	Leonardo Stertz Sfredo

Fonte: Próprio autor

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 Influência da motivação na gestão da qualidade**

A gestão da qualidade, segundo a ABNT NBR ISO 9001: 2015, tem como base o foco no cliente, a liderança, o engajamento das pessoas, a abordagem de processo, a melhoria contínua, a tomada de decisão baseada em evidência e a gestão de relacionamento. Há um consenso nos artigos selecionados sobre a importância do capital humano para atingir os princípios da gestão da qualidade.

Teixeira (2013) em acordo com Sfredo (2017) afirma que o capital humano deve ser o agente catalisador para a implantação das mudanças necessárias para a implantação do sistema de gestão da qualidade. Para que a gestão da qualidade ocorra de forma plena e gere os resultados esperados deve se investir na formação dos colaboradores, fortalecer o trabalho em equipe, instituir a figura do líder e certificar que ele é capaz de manter a equipe unida e motivada, estabelecer metas factíveis e reconhecer os colaboradores pelas melhorias obtidas.

Um indicador da maturidade da gestão da qualidade é o envolvimento do capital humano. Na medida que a gestão de qualidade vai se solidificando na organização, tende a aumentar o interesse dos gestores em atender as necessidades dos colaboradores, a autonomia e a figura do líder também tendem a ser mais valorizadas. O que evidencia que apesar de essencial para a implantação da gestão da qualidade, a gestão do capital humano se torna mais eficaz a medida que a gestão da qualidade vai amadurecendo. (TEIXIERA, 2013) e (SFREDDO, 2017).

Devido à complexidade da implantação da gestão da qualidade, muitas empresas não têm sucesso na adoção. Isso ocorre porque não a devida valorização das pessoas. Para que a organização consiga um bom resultado no processo de implementação da qualidade é de suma importância que os colaboradores tenham suas capacidades e conhecimentos desenvolvidos para que ele se sinta parte da organização e desta forma se motive a se cada vez mais produtivo. Mas para que os colaboradores se sintam motivados, os líderes devem estar diretamente envolvidos e atentos, para que desta forma possam reconhecer os esforços dos colaboradores. (TEIXIERA, 2013).

Segundo Sadikoglu e Zehir (2010) apud Teixeira (2013), quanto mais satisfeitos e motivados, mais os colaboradores irão contribuir para a melhoria da qualidade, agindo sempre de forma participativa, expondo suas ideias para melhoria do processo, aumentando desta forma, a eficácia da empresa tanto interna quanto externamente. De acordo com Jamali et al (2010) apud Teixeira (2013) as intervenções em busca da qualidade aumentam a motivação e satisfação dos colaboradores, tornando-os mais empenhados em suas funções, mais orgulhosos de fazer parte da organização. Assim, o absentismo tende a cair, pois os colaboradores se sentem importantes dentro do processo e valorizados por parte dos dirigentes. Logo a empresa se torna mais eficaz e indiretamente o desempenho melhora, conseqüentemente a empresa se torna mais competitiva e melhor vista no mercado impactando positivamente todas as partes interessadas.

Por outro lado, o colaborador pode ser considerado um ponto crítico na implementação do sistema de gestão da qualidade, pois só altamente motivado, satisfeito e preparado ele é capaz de alcançar a qualidade. Segundo os artigos selecionados os colaboradores podem oferecer resistência as novas práticas

organizacionais dificultando o processo de implantação. A necessidade de investimento pode ser outro problema, pois o treinamento, capacitação e a melhoria das condições de trabalho podem custar um alto valor. Outro ponto crítico pode ser a resistência por parte da alta organização devido ao fato do SGQ preconizar a descentralização do poder dando maior autonomia aos colaboradores. Neste sentido, uma das principais mudanças observadas na revisão da norma ISO 9001:2015 é a incorporação de itens relacionados à gestão estratégica, que começa a abordar questões como a contextualização da empresa em relação ao mercado e seus concorrentes, de modo a abranger não apenas o cliente, de acordo com versão da norma de 2008, mas sim todas as partes interessadas. (TEIXIERA, 2013) e (SFREDDO, 2017).

#### **4.2 Relação entre o sistema de gestão da qualidade e o desempenho organizacional**

Segundo Sfreddo (2017) para relacionar o SGQ e o desempenho organizacional, deve-se considerar dois subfatores no que tange a qualidade: o grau de maturidade desse sistema, e o grau de maturidade da gestão dos processos. Já em relação ao desempenho organizacional são três os itens a serem considerados, o desempenho de mercado, o desempenho econômico financeiro e o desempenho operacional..

No primeiro estágio a qualidade não está difundida em toda a organização e não é considerada responsabilidade da gerencia. A ação sobre os problemas é corretiva, não há o conhecimento de quanto custa o problema e nem qual é sua origem. No segundo estágio a qualidade começa a ser considerada, mas ainda não há investimento nesta área. Nesta etapa também é instituído a figura do líder que deve direcionar suas ações a qualidade, mas ainda voltado a produção e não a gestão. Os gastos começam a ser calculados superficialmente e são formadas equipes para solucionar os problemas. No estágio três, surge um departamento de qualidade e a gestão da qualidade começa a ser desenvolvida, mas os custos dos problemas ainda não são medidos com exatidão. No quarto estagio surge as ações preventivas e

corretivas, a uma evolução na comunicação interna. Também, nesta fase o responsável pela qualidade passa a participar da alta administração. E ao final a etapa cinco, onde a gerência de qualidade é reconhecida como parte essencial da gestão estratégica da empresa. Enfim as ações preventivas se tornam prioridade e os custos são calculados de forma precisa, e apresentam um baixo percentual em relação as vendas. (CROSBY, 1999 apud SFREDDO, 2017).

Por sua vez a maturidade da gestão de processo pode ser observada a medida que as barreiras funcionais são eliminadas. A maior integração entre os setores favorece o trabalho em equipe e a cooperação tornando o processo operacional mais fluido aumentando a eficácia e diminuindo as perdas, conseqüentemente atendendo melhor o cliente. Neste processo o principal objetivo é gerar maior valor ao cliente, para isso o processo se torna mais flexível, para que possa absorver de forma mais rápida as mudanças necessárias.

Teixeira (2013) destaca que com a implementação do SGQ alguns resultados são imediatos, como a melhoria nas condições de trabalho, na produtividade e custos e qualidade, todos indicadores de performance organizacional. Dentre os fatores econômico-financeiro e de mercado, o indicador de satisfação dos clientes também tem uma melhora a curto prazo, já os demais indicadores tendem a refletir os resultados positivos em um espaço maior de tempo.

Por outro lado, Sfreddo (2107) discorda parcialmente de Teixeira (2013) quanto ao fato do sistema de gestão impactar o desempenho operacional. Pois segundo o mesmo, o sistema de gestão de qualidade não proporciona, obrigatoriamente, melhorias significativas no processo. Dando a empresa a opção de somente “formalizar os processos já existentes. ”. Em relação a tal indicador Sfreddo (2017), condiciona a influência positiva do SGQ a realização de melhorias efetiva no processo operacional.

Dentre as respostas obtidas, coincide a opinião de que a gestão descentralizada, é um indicador da maturidade da gestão, que sugere que quanto mais elevado o grau de amadurecimento da gestão mais proativo é o líder e maior autonomia tem o colaborador.

## 5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa foi realizada no intuito de relacionar o SGQ e o desempenho organizacional, demonstrando como a motivação do colaborador pode influenciar no sucesso da organização. Para atingir tal objetivo, realizou-se uma revisão sistemática da literatura e com base nas dissertações selecionadas foram respondidas as questões propostas e conseqüentemente os objetivos fossem atendidos.

Para tanto, considerou-se os níveis de maturidade do SGQ e da gestão de processos e o desempenho organizacional relacionando-o com três indicadores: operacional, econômico-financeiro de mercado. Além de considerar a importância da liderança e da motivação para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Os resultados obtidos com a pesquisa apontam aspectos a serem considerados no que tange a inter-relação entre colaborador e empresa e como esta inter-relação influencia na gestão da qualidade e no desempenho organizacional. A participação dos colaboradores é tão importante que dentre os sete princípios da gestão da qualidade, três são direcionados diretamente a eles (liderança, engajamento das pessoas e gestão de relacionamento). Já os demais princípios (foco no cliente, abordagem do processo, melhoria continua e tomada de decisão baseada em evidências), estão intimamente ligados a performance do colaborador. Isto incentiva os gestores dos níveis mais altos investirem no treinamento, capacitação melhoria de equipamentos, para que o colaborador possa entregar a empresa toda sua capacidade produtiva.

Quanto os resultados obtidos sobre o desempenho organizacional, ficou clara a influência do SGQ na melhoria em todos os indicadores econômico-financeiro e de mercado. O que remonta a importância da motivação do capital humano, pois só um colaborador satisfeito, motivado e capacitado é capaz de gerar qualidade, agregando valor ao produto final. Quanto ao indicador operacional há uma disparidade na opinião dos autores. Teixeira (2013) relaciona a implantação do SGQ a melhoria imediata da performance operacional. Sfredo (2017), porém, não considera esta relação como

direta, pois segundo ele “formalizar os processos já existentes ” pode não ocasionar melhorias consistentes, preferindo então, apenas admitir a possibilidade da melhoria da performance operacional.

## **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 14724: Informação e Documentação - Trabalhos acadêmicos - Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 10520: Informação e Documentação - Citações em Documentos - Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: Informação e Documentação - Referências - Elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2002b.

BARBIERI, J.C. Gestão ambiental empresarial. São Paulo: Saraiva, 2004.

FREDERICO, G.F. Proposta de aplicação do Balanced Scorecard para o operador de transporte logístico. 196 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Bauru, Universidade Estadual Paulista – UNESP, Bauru, 2008.

KOTLER, P. Administração de marketing: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

PIRES, S.R.I. Integração do planejamento e controle da produção a uma estratégia de manufatura. 223 f. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 1994.

RICHARDS, D.J.; FROSCHE, R.A. The industrial green game: overview as perspectives. In: RICHARDS, D.J. (org.). The industrial green game: implications for environmental design and management. Washington: National Academy Press, 1997.

SANTOS, F. C. A. Integration of human resource management and competitive priorities of manufacturing strategy. International Journal of Operations & Production Management, n.5, p.612-628, 2000.

SLACK, N.; CHAMBER, S.; HARDLAND, C.; HARRISON, A. e JOHNSTON, R. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 1999.