

## Relação da Qualidade de Vida no Trabalho com a Qualidade Total

Gabriela Martins Gorski (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) [gabriela\\_gorski@hotmail.com](mailto:gabriela_gorski@hotmail.com)

Dante Luís Pereira (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) [dantepelego@hotmail.com](mailto:dantepelego@hotmail.com)

Luiz Alberto Pilatti (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) [lapilatti@utfpr.edu.br](mailto:lapilatti@utfpr.edu.br)

Erivelton Fontana de Laat (Universidade Estadual do Centro Oeste) [eriveltonlaat@hotmail.com](mailto:eriveltonlaat@hotmail.com)

Joseane Pontes (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) [joseane@utfpr.edu.br](mailto:joseane@utfpr.edu.br)

### Resumo:

O presente estudo tem como objetivo descrever, mediante revisão bibliográfica, a relação entre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e a Qualidade Total (QT). Além da globalização, diversos fatores têm colaborado para que empresas brasileiras se preocupem e repensem a qualidade total, visando aspectos além da qualidade final do produto, como a qualidade do meio ambiente e também a qualidade de vida no trabalho. As discussões envolvendo essa relação entre QVT e QT ainda são precárias, mas conflitantes entre os autores. Afinal, ao mesmo tempo em que indicadores proporcionam melhores condições de vida e trabalho, podem atuar como artifícios que aumentam o envolvimento e submissão do trabalhador. Para alguns autores, falar em QT automaticamente deve-se falar sobre a qualidade de vida das pessoas, pois a qualidade enfatiza respeito aos indivíduos e seus valores, afinal o desempenho das organizações depende diretamente dos funcionários. Considera-se, portanto a grande importância em se discutir a relação entre QVT e QT para que ambas as partes possam desfrutar positivamente do produto final.

**Palavras chave:** Qualidade de vida no trabalho, Qualidade Total, Qualidade.

## Relationship of Quality of Work Life with Total Quality

### Abstract

This study aimed to describe, through literature review the relationship between Quality of Work Life (QWL) and Total Quality (QT). Besides globalization, several factors have contributed to Brazilian companies worry and rethink the overall quality, aiming aspects besides the quality of the final product, as the quality of the environment and the quality of work life. Discussions concerning the relationship between QWL and QT are still poor, but conflicting authors. After all, while indicators that provide better conditions of life and work, can act as devices that increase worker involvement and submission. For some authors, speaking QT automatically must talk about quality of life, because the quality emphasizes respect for individuals and their values, after the performance of organizations depends directly on the employees. It is thus great importance in discussing the relationship between QT and QVT that both sides can positively enjoy the final product.

**Key-words:** Quality of work life, Total Quality, Quality.

## 1. Introdução

A gestão da qualidade total (GQT) é uma filosofia de negócio que se populariza a nível internacional, em diversos ambientes empresariais. Sustentada no compromisso da organização com a satisfação do cliente, a melhoria contínua de produtos e processos de produção, do trabalho de equipes e responsabilidades das mesmas (AGUS et al. 2000; SOUZA, VOSS, 2002).

No advento do aumento da competitividade industrial, fruto das transformações econômicas, inovações tecnológicas e da globalização do mercado, houve diversas mudanças nas organizações, com o intuito de melhorar as condições totais da empresa, no que diz respeito à competitividade, lucratividade e qualidade de produtos, portanto a busca de parcerias entre empresa e clientes, os fornecedores e funcionários tornou-se vital na busca pela Qualidade Total (QT).

Porém, a investigação empírica sobre os efeitos da GQT, desenvolveu-se mais lentamente do que o que seria desejável para ratificar expectativas geradas com o desenvolvimento deste conceito. A dificuldade de avaliar a implementação de um sistema de GQT, por sua vez, resultou em ausência de uma única ferramenta e consenso unânime sobre suas construções subjacentes (SILA, EBRAHIMPOUR, 2002).

Para obterem êxito nos programas de qualidade, as empresas voltaram a sua atenção para o envolvimento dos funcionários, considerados parceiros, que passaram a ter um papel muito importante nessa relação, pois são eles os responsáveis pela produção e inspeção da qualidade dos produtos. Só que para isso, torna-se necessário criar condições favoráveis para os trabalhadores no desempenho de suas funções (RAHMAN, 2001; PERDOMO-ORTIZ, GONZALEZ, GALENDE, 2006).

Diversos fatores têm contribuído para que empresas brasileiras se preocupem com a QT, visando aspectos além da qualidade final do produto, como a qualidade do meio ambiente e também a qualidade de vida no trabalho (QVT) (KITAMURA, 2005).

Conforme Búrigo (1997) as organizações que planejam implantar programas de QT devem priorizar também a qualidade de vida no trabalho, que é um alicerce primordial. Além disso, a obtenção da Qualidade de Vida no Trabalho não se dá com a introdução de iniciativas isoladas; ela é vista como um processo de amadurecimento cultural, onde a cultura organizacional é o ingrediente básico para o incremento dos programas de qualidade.

Neste sentido, a filosofia da QVT busca humanizar a organização, no sentido de criar melhorias nas condições e nas relações de trabalho, trazendo como resultado para os trabalhadores melhores condições de trabalho e para as empresas aumento de produtividade.

Em seu estudo Vieira (1996) relata que algumas empresas conseguiram reduzir significativamente seus custos e aumentar sua produtividade, competitividade e lucratividade com a implantação da QT, mas o mesmo não pode ser observado em relação aos funcionários, que não obtiveram aumentos reais em seus ganhos nessa mesma proporção, demonstrando que há contradições nessa parceria, entre a QT no sentido da produção, em relação com os elos braçais que movimentam a engrenagem industrial.

Esse caráter contraditório observado nos estudos de Vieira (1996) sobre a relação da QT com a QVT entende que ao mesmo tempo em que estes indicadores proporcionam melhores condições de vida e trabalho, podem atuar como artifícios que aumentam o envolvimento e submissão do trabalhador.

Tento em vista a importância da discussão da temática QT e QVT, as particularidades e/ou similaridades entre ambas, visto que a relação entre QT e QVT necessita de estudos

complementares, o objetivo do presente estudo consiste em um breve resgate histórico através de uma revisão bibliográfica sobre a relação da qualidade total com a qualidade de vida no trabalho.

## 2. Qualidade Total

Entre meados de 1970 e início de 1980, indústrias de renome no mercado americano perderam parte substancial no próprio país e nos mercados mundiais. No entanto para recuperar a vantagem competitiva e sair da crise, estas empresas começaram a adotar programas de melhoria da produtividade, sendo estas teorias bem sucedidas no Japão. Dentre estes programas de melhorias estava a Gestão da Qualidade Total (GQT), que a partir dos anos 80 tornou-se uma das estratégias de gestão mais usadas em grandes empresas no mundo, além de servir de objeto acadêmico de estudo.

Para Wood Jr. (1995) o acirramento da competição entre empresas, o início da flexibilização da produção, o aumento da fragmentação dos mercados, a incorporação de elementos comportamentais e novas práticas gerenciais consagraram a implantação do GQT.

Para Juran (1986), liderança e gestão são os fatores primordiais na implementação da GQT, e para que isso ocorra segundo Wilson e Collier (2000), para implementar a GQT um requisito básico é uma eficaz mudança de cultura na organização, sendo que é quase impossível mudar uma organização sem um esforço concentrado pela gestão que visa contínua melhoria, comunicação aberta, cooperação.

Estudiosos como Mohrman et al. (1995) canalizaram seus esforços para analisar a relação entre as práticas de gestão da qualidade e desempenho organizacional em vários níveis. Estudos recentes, tais como o realizado por Das et al. (2000) começaram a investigar as relações entre ambas as técnicas de gestão da qualidade e os efeitos que elas têm sobre o desempenho industrial.

Os estudos referentes à GQT têm produzido resultados mistos. Esta incapacidade de obter resultados consistentes se deve a três diferenças significativas em termos de projeto de pesquisa. Em um primeiro momento, estudos tais como o realizado por Douglas e Judge (2001), GQT é operacionalizada como uma construção única para analisar a relação entre GQT e desempenho das empresas, enquanto outros estudos, Samson e Terziovski (1999), operacionaliza GQT como um constructo multidimensional.

Em segundo lugar, os níveis de desempenho medidos variam entre os estudos. Alguns estudos operacionalizam o desempenho apenas em níveis operacionais como Samson e Terziovski (1999), enquanto outros, como Douglas e Judge (2001) medem apenas desempenho financeiro, e outros ainda, como Das et al. (2000), mede o desempenho em vários níveis.

Em terceiro lugar, o quadro analítico utilizado para investigar a relação entre GQT e desempenho também difere entre os estudos. Em outras palavras, quando os dados de análises baseiam-se numa série de regressões múltiplas (Mohrman et al., 1995; Sansão, Terziovski, 1999) ou correlações (Powell, 1995). Em suma, os estudos abrangentes que tentam identificar os efeitos diretos e indiretos das práticas de GQT no desempenho em vários níveis são bastante limitados e não respondem de forma conclusiva para as seguintes questões de pesquisa: (I) Quais são as relações entre as práticas de GQT; (II) Que práticas de GQT estão diretamente relacionadas ao mercado de atuação e desempenho financeiro; (III) Que práticas de GQT estão indiretamente relacionadas ao mercado de atuação e desempenho financeiro.

Hackman e Wageman (1995) identificaram uma série de lacunas entre os processos de GQT, e comprovam a tese de que a eficácia da GQT deve ser medida, a fim de determinar se as mudanças em relação à forma como as pessoas trabalham em conjunto para atender as

necessidades dos clientes, estão realmente obtendo sucesso. Critérios de eficácia, como aprendizado organizacional, satisfação dos funcionários, estrutura descentralizada, e aquisição de recursos deve ser avaliada nas empresas.

A eficácia das organizações que implementam o modelo GQT dependem da sua capacidade de satisfazer os seus funcionários, caracterizando-se assim como uma meta necessária para as empresas que desejam obter benefícios é o envolvimento dos trabalhadores. Além disso, outorgar autonomia dos funcionários no acompanhamento do processo, detecção e correção de problemas de qualidade. Ao seja, descentralização de poder é o que sugerem Germain e Spears (1999), não só aumenta o número de mentes procurando soluções imaginativas para a gestão da qualidade da empresa, mas também aumenta o número de grupos internos que irão apoiar soluções criativas, uma vez que são encontradas.

Finalmente podemos afirmar que a eficácia das organizações que aderem a GQT, deve ser medida pelo grau de integração entre fornecedores, clientes, funcionários, administradores, enfim todos que fazem parte do processo produtivo, pois um produto de qualidade se faz com uma gestão de qualidade, de esfera total em todos os setores da organização.

### **3. Qualidade de vida no trabalho (QVT)**

Embora a QVT encontre-se tão difundida e popularizada, permanece ainda como uma terminologia que incorpora certa imprecisão conceitual. Tal dificuldade de conceituação, talvez se dê pela ampla abrangência do tema, bem como pelo aspecto de subjetividade ao qual se refere (DANTAS; SCHMIDT, 2006). As pesquisas em torno da questão da QVT visam à compreensão a respeito de situações individuais dos trabalhadores e seus ambientes laborais, incluindo aspectos comportamentais e de satisfação individuais (DETONI, 2001).

Para Walton (1973), a QVT é resultante direta da combinação de várias dimensões básicas do desempenho das atividades, e de outras dimensões não dependentes diretamente das tarefas, mas capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis.

A QVT pode ser definida como a soma das condições que a organização oferece, permitindo aos trabalhadores um ambiente de trabalho saudável e tranquilo. A QVT é utilizada como elemento inovador nas organizações, elevando o nível de satisfação do trabalhador e consequentemente elevando a produtividade da empresa. Ela promoverá maior participação dos empregados em relação às atividades desenvolvidas (ZANETTI, 2006).

As ações de QVT apresentam dois objetivos que promovem discussões sobre se estão ou não interligados, de um lado, aumentar a produtividade e o desempenho; de outro, melhorar a qualidade de vida no trabalho e a satisfação com o trabalho. Afinal, uma maneira direta de melhorar a produtividade seria a melhora das condições e da satisfação com o trabalho, porém a satisfação e a produtividade do trabalhador não seguem necessariamente trajetórias paralelas (PILATTI, BEJARANO 2005).

A QVT tem se estruturado cada vez mais como corrente teórica, incluindo em seus estudos novos conceitos e perspectivas, ampliando a visão de como são vistos o indivíduo, a organização e o trabalho. São incluídos temas como: saúde e estresse ocupacional, gestão inclusiva, questão do assédio moral, responsabilidade social, sofrimento psíquico, doenças psicossomáticas, lesões por esforço repetitivo (LER), distúrbios osteomusculares relacionados com o trabalho (DORT), uso excessivo de tranquilizantes associados ao trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2005).

Para mensurar o nível com que um trabalho proporciona motivação ao trabalhador, existem diversos modelos teóricos quantitativos e qualitativos que avaliam a QVT, Dentre os principais instrumentos de avaliação da qualidade de vida no trabalho podem ser elencados:

Walton (1973), Hackman e Oldham (1974), Westley (1979), Werther e Davis (1983) e Nadler e Lawler (1983).

Após reunir a opinião de diversos autores que discutem a QVT, Detoni (2001) apresenta alguns aspectos relacionados: salário adequado e satisfatório; segurança e saúde no trabalho (condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças ocupacionais e acidentes de trabalho); desenvolvimento das capacidades humanas; autonomia no trabalho; múltiplas habilidades; informação e perspectiva de crescimento profissional; crescimento profissional com espaço para o desenvolvimento das potencialidades do trabalhador; integração social e senso comunitário dentro das organizações; respeito à individualidade de cada trabalhador; tratamento justo; e espaço de vida no trabalho e fora dele.

No Brasil, as discussões a respeito da QVT vêm aumentando sistematicamente. No entanto, nota-se que são de características descritivas ou exploratórias, com foco em variáveis específicas como cargo, remuneração, ambiente físico de trabalho, entre outras, sendo escassas as contribuições originais (PILATTI, BEJARANO 2005).

#### **4. A relação entre a Qualidade Total e Qualidade de Vida no Trabalho**

Considerado como um pioneiro no Controle da Qualidade Total, Ishikawa (1993) afirma que a qualidade deve ser entendida por meio de uma visão ampla da empresa, e controlada em todas as suas manifestações. Seus pensamentos dão ênfase no papel social da empresa, em ações que contemplem fatores humanos dentro e fora das organizações. Deve-se compreender a qualidade como essencial ao trabalho, fazendo parte e sendo resultado do trabalho, com a construção da qualidade de vida de cada um e da sociedade.

A qualidade quando aliada à produtividade torna-se base da competitividade, sendo essencial para a sobrevivência das empresas nos mercados. Ou seja, se, por um lado, a idéia de qualidade sugere funcionamento empresarial com maior produtividade e menor custo, por outro, ela está associada à idéia de melhoria da totalidade do processo organizacional, principalmente do trabalho humano. Sendo assim, o essencial dos programas de gestão que visam à QT é o aperfeiçoamento dos métodos e tipos de gerenciamento, incluindo a gestão dos recursos humanos como questão estratégica para as empresas (SCOPINHO, 2000).

Em função da chegada de programas de QT no Brasil, Fernandes (1996) observa um pensamento de que a combinação de interesses dos indivíduos e das organizações, ao mesmo tempo em que melhoram a satisfação do trabalhador melhoram também a produtividade da empresa.

Em estudo realizado por Albuquerque e França (1998) surgia uma discussão referente à expansão do conceito de QT, atribuindo a ele o conceito de Qualidade Pessoal e conseqüentemente o de QVT. Os autores afirmam que a qualidade deve ser gerenciada junto com a qualidade de vida, no entanto, existe uma grande distância entre o discurso e a prática do que seria o bem-estar das pessoas. De acordo com Jacques (1998) não se pode falar em QT sem considerar a qualidade de vida das pessoas, a qualidade de vida influencia nas ações profissionais, afinal o trabalhador não consegue desvincular-se de seus problemas pessoais e, por conseguinte, não consegue alcançar qualidade nas suas ações.

Para Frenzel (1993) o desempenho das organizações encontra-se densamente envolvido com a noção da qualidade de vida a ele associado, a percepção de QT e produtividade fundamenta-se num compromisso individual relacionado com a QVT. Corroborando, Zorzi (1991) descreve que viabilizar a qualidade é enfatizar o respeito ao indivíduo e seus valores, investindo em seu crescimento.

Em estudo realizado por Monaco e Guimarães (2000), onde o objetivo era avaliar as transformações dos aspectos relacionados à QVT a partir da introdução do Programa de Qualidade Total (PQT) numa empresa pública, os autores concluíram que a qualidade de vida

no trabalho deve ser uma expansão natural da qualidade total, sendo os programas introduzidos e gerenciados simultaneamente, pois o PQT só tem sentido se realmente proporcionar melhores condições de trabalho e satisfação para as pessoas, ou seja, melhorar suas condições de vida.

Com o objetivo de demonstrar a relação entre QVT e o alcance da QT em empresas frigoríficas de tamanhos e níveis diferenciados de implantação da filosofia, Rodrigues (1998) constatou que as três empresas pesquisadas possuíam características próprias que comprovavam o nível de desenvolvimento da filosofia da QT. A empresa X, por trabalhar a mais tempo com ações voltadas a filosofia apresentou um nível melhor de QVT. A empresa Y, por ter pouca experiência com a filosofia, demonstrou necessidades básicas a serem solucionadas, já a empresa que não possuía trabalhos direcionados à QT apresentou grandes números de fatores insatisfatórios de QVT.

Conforme Fernandes (1996) uma melhor qualidade de vida dos trabalhadores é a base para a implantação da gestão da Qualidade Total. Apesar disso, é comum as empresas investirem em aspectos técnicos voltados à produção, esquecendo as pessoas que fazem parte desse processo. É inquestionável que homens mobilizados e satisfeitos fazem a diferença, pois é cada vez mais difícil dissociar sucesso empresarial do gerenciamento adequado de pessoas (CROZIER, 1989).

Através da literatura encontrada, foi possível abranger algumas relações entre a Qualidade de Vida no Trabalho e a Qualidade Total, as quais foram ilustradas na figura abaixo.

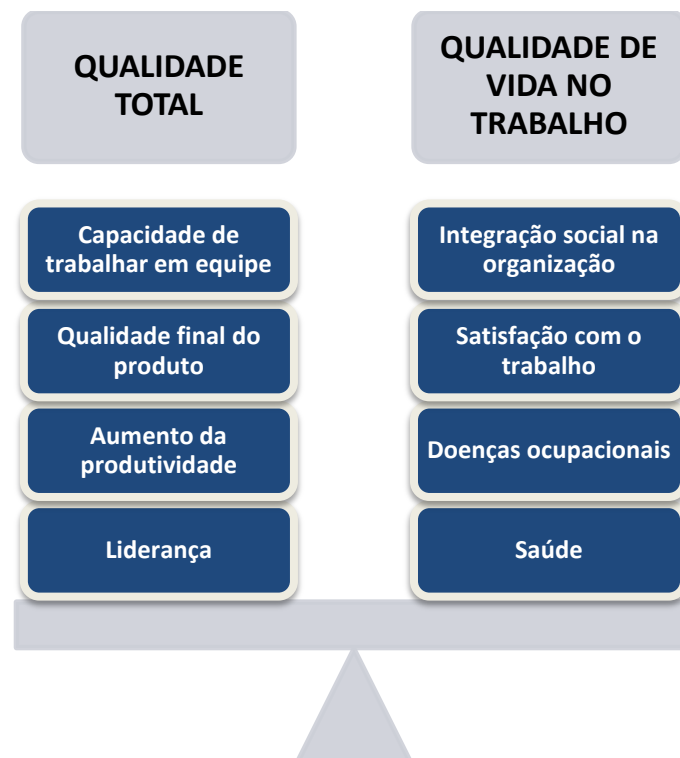


Figura 1 – Relação entre QVT e QT

Fonte: Autoria própria

Fazendo e pensando essa relação entre as duas variáveis, a preocupação das empresas com a gestão da qualidade total visando cada vez mais a qualidade de vida no trabalho vem crescendo, e paralelo a isso a introdução de novas tecnologias de gestão manifestam transformações diretas sobre a Administração de Recursos Humanos. Essas transformações estão ligadas à produção enxuta e à diminuição dos desperdícios, à fabricação de produtos heterogêneos e diversificados,

diminuição dos custos de produção, todas afetam diretamente as relações de trabalho no ambiente organizacional, com o foco na saúde e satisfação do trabalhador com seu ofício (MONACO, MELLO, 2007).

### 5. Considerações finais

Diversas empresas procuram a implantação da gestão da qualidade total para resolver todos os problemas e obter vantagens competitivas, entretanto para que isso aconteça é necessário um envolvimento dos funcionários das empresas para que haja êxito. Infelizmente, alguns ajustes são imprescindíveis para a adequação desse modelo, e devido a isso o quadro de funcionários muitas vezes diminui, aumentando o volume para o trabalhador.

Com base nos artigos selecionados foi possível verificar a importância da QVT na QT, mostrando que as empresas devem pensar sim no produto final, mas que no processo existe o trabalhador, e que seu bem estar físico e emocional são essenciais para que ele desempenhe bem suas funções, conseqüentemente esses aspectos influenciarão nos resultados finais da empresa, pois o trabalhador estará satisfeito e recompensado no trabalho, refletindo na produção.

O importante para as empresas é sempre se questionar a respeito da satisfação de seus funcionários quanto ao trabalho desempenhado por eles, condições de segurança, relações sociais, transporte, prevenção de doenças ocupacionais, e manter uma atenção especial voltada sempre a esses trabalhadores, que são imprescindíveis na produtividade e lucratividade da empresa.

Por fim, tomando como base dados revelados nos artigos pesquisados, observou-se a necessidade em se discutir e publicar dados e informações atuais referentes à relação entre QVT e QT, afinal os estudos e discussões sobre essa temática são escassos, havendo a necessidade de uma visão mais atual sobre o assunto, além de estudos que confrontem e façam essa relação entre as empresas brasileiras, para que dados reais possam ser confrontados e levados em consideração.

### Referências

**ALBUQUERQUE, L. G.; FRANÇA, A. C. L.** *Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total.* Revista de Administração. Vol. 33, n.2, p.40-51, 1998.

**AGUS, A. et al.** *The structural impact of total quality management on financial performance relative to competitors through customer satisfaction: a study of Malaysian manufacturing companies.* Total Quality Management. Vol. 11, n. 4/5/6, p. 814-819, 2000.

**BÚRIGO, C.C.D.** *Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas.* Florianópolis: Insular, 1997.

**CROZIER, M.** *L'entreprise dans dix ans: les nouveaux modes d'organisation.* Paris: Masson, L'entreprise à l'ecoute. Paris: Inter Éditions, 1989.

**DANTAS, R. A. S.; SCHMIDT, D. R. C.** *Qualidade de vida no trabalho de profissionais de enfermagem, atuantes em unidades do bloco cirúrgico, sob a ótica da satisfação.* Revista Latino Americana de Enfermagem. Vol. 14, n.1, p. 54-60, 2006.

**DAS, A. et al.** *A contingent view of quality management: the impact of international competition on quality.* Decision Sciences. Vol. 31, p. 649-690, 2000.

**DETONI, D. J.** *Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho: estudos de casos em agroindústrias.* 141f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

**DOUGLAS, T. J.; JUDGE, JR. W. Q.** *Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration.* Academy of Management Journal. Vol. 44, p. 158-169, 2001.

- FERNANDES, E. C.** *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FRENZEL, R.** *A influência da qualidade de vida do indivíduo na competitividade das empresas. Tendências do trabalho*. São Paulo: Tama, p. 12 – 13, 1993.
- GERMAIN, R.; SPEARS, N.** *Quality management and its relationship with organizational context and design*. International Journal of Quality and Reliability Management. Vol. 16, p. 371–391, 1999.
- HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R.** *The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Technical report n. 4, Department of Administrative Sciences of Yale University, 1974.
- HACKMAN, J. R., WAGEMAN, R.** *Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues*. Administrative Science Quarterly. Vol. 40, p. 309–342, 1995.
- ISHIKAWA, K.** *Controle da Qualidade Total à Maneira Japonesa*. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1993.
- JACQUES, W. C. A.** *Qualidade de vida e qualidade total: dividindo responsabilidades*. Revista T&D, 1998.
- JURAN, J. M.** *The quality trilogy*. Quality Progress. Vol. 19, n.8, p. 19–24, 1986.
- KITAMURA, S.** O ambiente e as condições de trabalho e a qualidade de vida.. In: Aguinaldo Gonçalves; Gustavo Luis Gutierrez; Roberto Vilarta. (Org.). *Gestão da Qualidade de Vida na Empresa*. Campinas: IPES Editorial, 2005, v. unico, p. 47-63.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.** *Qualidade de Vida no Trabalho: QVT*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MOHRMAN, S. A. et al.** *Total quality management: practice and outcomes in the largest US firms*. Employee Relations. Vol. 17, n.3, p. 26–41, 1995
- MONACO, F. F.; GUIMARÃES, V. N.** *Gestão da Qualidade Total e Qualidade de Vida no Trabalho: o Caso da Gerência de Administração dos Correios*. Revista de Administração Contemporânea. Vol. 4, n. 3, p.67-88, 2000.
- MONACO, F. F.; MELLO, A. F. M.** *A Gestão da Qualidade Total e a reestruturação industrial e produtiva: um breve resgate histórico*. Race, Unoesc, Vol. 6, n. 1, p. 7-26, 2007.
- NADLER, D. A.; LAWLER, E. E.** *Quality of work life: perspectives and directions*. Organizational Dynamics, Amsterdam, Vol. 11, n. 3, p. 20-30, 1983.
- PERDOMO-ORTIZ, J.; GONZÁLEZ-BENITO, J.; GALENDE, J.** *Total quality management as a forerunner of business innovation capability*. Technovation. Vol.26, n.10, p.1170-1185, 2006.
- PILATTI, L. A.; BEJARANO, V. C.** *Qualidade de vida no trabalho: leituras e possibilidades no entorno*. In: Aguinaldo Gonçalves; Gustavo Luis Gutierrez; Roberto Vilarta. (Org.). *Gestão da qualidade de vida na empresa*. 1ed.Campinas: IPES Editorial, 2005, v. unico, p. 85-104.
- POWELL, T.C.** *Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study*. Strategic Management Journal. Vol.16, p. 15–37, 1995.
- RAHMAN, S. U.** *A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification*. International Journal of Quality & Reliability Management. Vol. 18, n. 1, p.35-49, 2001.
- RODRIGUES, C. M. C.** *Qualidade de vida no trabalho (QVT) e sua influência na filosofia de qualidade total: estudo realizado em nível gerencial em indústrias frigoríficas*. In: 8.º Congresso Brasileiro de Ergonomia (1998: Florianópolis). Florianópolis: ABERGO – Associação Brasileira de Ergonomia, p. 863 – 869, 1998.
- SAMSON, D.; TERZIOVSKI, M.** *The relationship between total quality management practices and operational performance*. Journal of Operations Management. Vol.17, p.393–409, 1999.
- SCOPINHO, R. A.** *Qualidade Total, Saúde e Trabalho: Uma Análise em Empresas Sucroalcooleiras Paulistas*. Revista de Administração Contemporânea. Vol. 4, n. 1, p.93-112, 2000.
- SILA, I.; EBRAHIMPOUR, M.** *An Investigation of the Total Quality Management Survey based Research Published Between 1989 and 2000: A Literature Review*. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19, n. 7, p. 902-970, 2002.
- SOUSA, R.; VOSS, C. A.** *Quality Management Re-visited: a Reflective Review and Agenda for Future Research*. Journal of Operations Management. Vol. 20, n. 1, p. 91-109, 2002.



**VIEIRA, A.** *A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total.* Florianópolis: Insular, 1996.

**ZANETTI, E. M. S. P.** *Gerenciamento de recursos humanos: o caso das micro e pequenas indústrias de confecções do município de Colatina-ES.* 133 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

**ZORZI, M. E. F.** *A qualidade e as pessoas.* RH – informação profissional. São Paulo: Associação Brasileira de RH. Vol.36. p.50 – 51, 1991.

**WALTON, R. E.** *Quality of working life: what is it?* Slow Management Review. Vol. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

**WERTHER, B. W.; DAVIS, K.** *Administração de pessoal e recursos humanos: a qualidade de vida no trabalho.* São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

**WESTLEY, W. A.** *Problems and solutions in the quality of working life.* *Humans Relations*, London, Vol. 32, n. 2, p. 111-123, 1979.

**WILSON, D. D.; COLLIER, D. A.** *An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality award causal model.* *Decision Sciences*, Vol. 31, p.361–390, 2000.

**WOOD JR, T.** *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração.* São Paulo: Atlas, 1995.