

CARLOS VICTOR SILVA BASTOS

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL
PARA A MANUTENÇÃO DA COMPETITIVIDADE DAS
EMPRESAS**

CARLOS VICTOR SILVA BASTOS

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL
PARA A MANUTENÇÃO DA COMPETITIVIDADE DAS
EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Pitágoras, como requisito parcial para a obtenção do título de graduado em Engenharia de Produção.

Orientador: Bianca Konai

São Luís
2022

CARLOS VICTOR SILVA BASTOS

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL PARA A
MANUTENÇÃO DA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Anhanguera, como requisito parcial para a obtenção do título de graduado em Engenharia de Produção.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

São Luís, 26 de Novembro de 2022

SILVA BASTOS, Carlos Victor. **A importância da Gestão da Qualidade Total para a manutenção da competitividade das empresas**. 2022. 32. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Anhanguera, São Luís, 2022.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo explicar, com base nas contribuições bibliográficas da área da qualidade e competitividade, qual a real importância da Gestão da Qualidade Total para a manutenção da competitividade das empresas. O trabalho desenvolveu-se a partir da análise de conteúdo de livros e artigos científicos, que tratam dos assuntos relacionados à qualidade, à gestão e à competitividade empresarial, obtidos em sites e revistas eletrônicas como Scielo, Google Acadêmico, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, entre outros, filtrados no período de 2012 a 2022. A partir da análise de diversas contribuições bibliográficas foi possível compreender a respeito dos mais diversos conceitos e visões à respeito da qualidade. Tratou-se também a respeito da compreensão do que se trata a Gestão da Qualidade Total e como ela surgiu e como fazer para implementá-la na realidade organizacional. Outra discussão relevante também abordada no decorrer deste trabalho, foi a respeito da importância da Gestão da Qualidade Total para a manutenção da competitividade das empresas frente o mercado, onde chegou-se a conclusão de que apesar de não ser um item obrigatório na realidade de uma empresa, as boas práticas aliadas à filosofia contribuem para que a organização se destaque frente as concorrentes, conseguindo assim, melhorar sua competitividade e, por conseguinte, garantindo sua sobrevivência.

Palavras-chave: Qualidade. Qualidade Total. Gestão da Qualidade. Competitividade.

SILVA BASTOS, Carlos Victor. **The importance of Total Quality Management for maintaining the competitiveness of companies**. 2022. 32. Completion of course work (Graduation in Production Engineering) – Anhanguera, São Luís, 2022

ABSTRACT

This work aims to explain, based on bibliographical contributions in the area of quality and competitiveness, the real importance of Total Quality Management for maintaining the competitiveness of companies. The work was developed from the content analysis of books and scientific articles, which deal with issues related to quality, management and business competitiveness, obtained from websites and electronic journals such as Scielo, Google Scholar, Biblioteca Digital Brasileira de Teses and Dissertations, among others, filtered from 2012 to 2022. Based on the analysis of several bibliographical contributions, it was possible to understand the most diverse concepts and visions regarding quality. It was also about the understanding of what Total Quality Management is about and how it emerged and how to implement it in the organizational reality. Another relevant discussion also addressed in the course of this work was about the importance of Total Quality Management for maintaining the competitiveness of companies in the market, where the conclusion was reached that despite not being a mandatory item in the reality of a company, good practices combined with philosophy contribute to the organization standing out against competitors, thus improving its competitiveness and, therefore, guaranteeing its survival.

Keywords: Quality. Total Quality. Quality management. Competitiveness.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CWQC	<i>Company Wide Quality Control</i>
TQC	<i>Total Quality Control</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. COMPREENDENDO A QUALIDADE.....	15
3. COMPREENDENDO A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL.....	20
4. A INFLUÊNCIA DO TQM NA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS	26
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
REFERÊNCIAS.....	31

1. INTRODUÇÃO

O mercado global tem demonstrado a cada dia um aumento significativo da competitividade entre as empresas. A busca por fidelização, ou até mesmo prospecção de novos clientes, tem se tornado cada vez mais desafiadora e as estratégias para alcançar a satisfação destes, cada vez mais importantes para a manutenção e sobrevivência das organizações perante o cenário.

A qualidade é um fator de extrema importância buscado pelo ser humano nas mais diversas áreas da vida. Desde as próprias relações interpessoais até os padrões de consumo, ela pode ser notada como uma das principais características buscadas pelo cliente. Tal fato contribui para a compreensão do porquê tratar da qualidade seja uma estratégia tão importante em todos os níveis de uma organização.

As necessidades e expectativas dos clientes tendem a estar em constante mudança. Por esse motivo, é importante que se encontre qualidade em seus processos e produtos desde suas concepções. Neste ponto, a Gestão da Qualidade Total dentro das organizações representa uma parte vital da empresa, podendo-se afirmar que: a empresa que não gere a qualidade em sua totalidade não a conquista em níveis satisfatórios, portanto, não é competitiva como as que o fazem.

Não gerir a qualidade frente a essa realidade é pôr em risco toda a organização. Diante disso, o seguinte questionamento se faz presente: qual a real importância da Gestão da Qualidade Total para a manutenção da competitividade das empresas?

A partir do que foi apresentado acima, o objetivo geral do presente estudo foi buscar compreender a real importância da Gestão da Qualidade Total (TQM) dentro de uma organização para que sua competitividade frente ao mercado seja mantida e os objetivos específicos foram: definir o que é qualidade, entender o que é a Gestão da Qualidade Total e explicar o porquê o TQM ser fundamental para a manutenção da competitividade de uma empresa frente ao mercado.

O tipo de pesquisa realizada neste trabalho foi uma Revisão de Literatura, no qual foi realizada uma consulta a livros, dissertações e artigos científicos selecionados através de buscas nas seguintes bases de dados (livros, sites de bancos de dados, etc): Scielo, Google Acadêmico, Periódicos Capes, Revista Produção Online, etc. O período dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados nos últimos 10 anos.

As palavras-chave utilizadas foram: Qualidade, Qualidade Total, Gestão da Qualidade, Competitividade.

2. COMPREENDENDO A QUALIDADE

Não há equívoco algum em afirmar que o conceito atribuído a qualidade é, por essência, dinâmico. Poucos conceitos apresentam tamanho dinamismo quanto o da qualidade, que está em constante transformação. Um fato que pode explicar o permanente movimento deste conceito, é o de que a qualidade é moldada a partir da realidade dos mercados, dos padrões de consumo existentes e, sobretudo, da sociedade como um todo, que também está em constante mudança (PALADINI, 2009).

Os entendimentos a respeito da qualidade podem ser notados desde os primórdios da existência humana, através da busca pelas melhores técnicas de sobrevivência, melhores materiais para a construção de suas armas, evolução das edificações, entre outros fatores importantes para o desenvolvimento humano, que remetem a momentos diferentes da história, mas que se criteriosamente analisados e contextualizados, demonstram que as preocupações dos indivíduos com a qualidade, não é algo novo (RODRIGUES, 2012).

Há alguns séculos, a qualidade era trabalhada de maneira específica para cada cliente pois a produção era majoritariamente centrada em artesãos que detinham o controle total de todos os processos, conheciam profundamente as necessidades específicas de seus clientes e buscavam atendê-las por meio da produção sob medida, ou seja, o profissional participava desde a concepção do produto até o pós-venda (MARTINELLI, 2009).

Mas a partir da Revolução Industrial instaurou-se uma nova ordem produtiva, onde o surgimento das demandas de produção em massa, trouxeram a necessidade da padronização dos produtos para a produção em larga escala, que gerou novos desafios e conceitos a respeito da qualidade (MARTINELLI, 2009).

Partindo dessa realidade, especialmente durante o século XX, com o grande crescimento do consumo de bens industrializados e surgimento de novas necessidades dos clientes perante o mercado, as organizações passaram a se preocupar cada vez mais com a qualidade e diversos autores apresentaram seus conceitos e definições específicas a respeito do tema (OAKLAND, 1994).

Garvin (2002), embasado em diversas pesquisas a respeito dos conceitos de qualidade, classificou as definições encontradas em cinco tipos de abordagem: por

produto; por usuário; por produção; por valor e transcendental. Cada um destes tipos de abordagem apresenta afinidade com a linha de pensamento de um ou mais autores a respeito de seus entendimentos sobre o que é qualidade.

Do ponto de vista do produto, Garvin (2002) traz a qualidade como uma variável mensurável, a qual está diretamente relacionada ao quantitativo de atributos presentes no produto ou serviço em questão. Tal abordagem é embasada através das contribuições de Abbot (1955) e Laffler (1982), que correlacionam a qualidade à quantidade de incrementos presentes em um produto, para satisfazer um desejo ou necessidade.

A partir da abordagem por produto, é possível extrair-se pelo menos duas deduções a respeito desse tipo de concepção:

[...] O primeiro é que uma melhor qualidade só pode ser obtida a um custo mais alto. Como a qualidade reflete a quantidade de atributos contidos num produto, e como os atributos envolvem um custo de produção, produtos de melhor qualidade serão mais caros. Segundo, a qualidade é vista como característica inerente aos produtos, e não como algo atribuído a eles. Como a qualidade reflete a presença ou ausência de atributos mensuráveis do produto, pode ser avaliada objetivamente e se baseia em mais do que apenas preferências (GARVIN, 2002, p. 51).

Portanto, a partir dessas afirmativas, é possível concluir que na abordagem por produto também há uma grande correlação com a questão dos valores, uma vez que produtos com maior quantidade de atributos, encarecem os custos de produção e elevam o preço do produto final. Também é possível concluir que essa abordagem traz a possibilidade de uma avaliação mais objetiva da qualidade, voltada para questões quantitativas e mensuráveis, sobrepondo-as às preferências individuais.

Entretanto, apesar da natureza objetiva dessa abordagem ser um ponto forte, ela também apresenta suas limitações. Nem sempre há a existência de uma correspondência real entre a quantidade de elementos presentes em um produto e sua qualidade. Às vezes, produtos considerados como de “alta qualidade” são simplesmente produtos “diferentes”, não importando, necessariamente, a sua quantidade de atributos, e sim suas particularidades (GARVIN, 2002).

Seguindo com as definições, a abordagem baseada no usuário está fundamentada a partir da premissa de que a qualidade é percebida de acordo com quem a observa. Este ponto de vista pressupõe que cada desejo ou necessidade de

um indivíduo que um produto atenda, contribuirá para o aumento da qualidade percebida (GARVIN, 2002).

A abordagem voltada para o usuário está mais relacionada com o comportamento do indivíduo do que necessariamente em medidas, como na abordagem por produto, e por este motivo, pode ser considerada como a melhor para se identificar as diferentes necessidades e expectativas dos consumidores (SHEWFELT, 1999). Desta maneira, “[...]Admite-se que cada consumidor tenha diferentes desejos ou necessidades e que os produtos que atendam melhor suas preferências sejam os de maior qualidade” (GARVIN, 2002, p. 54).

Mas assim como na concepção por produto, Garvin (2002) afirma que essa abordagem também apresenta seus problemas, que consistem basicamente no fato de que essa concepção iguala a qualidade à satisfação máxima, o que é errôneo, uma vez que são coisas que se relacionam, mas não são de forma alguma, idênticos. Outro problema proveniente desta abordagem é a subjetividade, que impossibilita considerar as diferentes preferências dos consumidores, além de dificultar a medição destes atributos precisamente (SHEWFELT, 1999).

Enquanto as definições da qualidade baseadas no usuário seguem as subjetivas preferências do consumidor, as definições que se baseiam na produção seguem às práticas relacionadas à engenharia e aos processos produtivos (GARVIN, 2002).

Conforme o que afirma Barbosa (2015, p. 20) “[...]todas as definições baseadas na manufatura identificam a qualidade como ‘conformidade com os requisitos’[...]”. Logo, pode-se compreender que do ponto de vista desta abordagem, a qualidade passa a ser relacionada com o nível de atendimento que um produto tem com suas especificações desde a sua concepção, sendo um produto considerado de alta qualidade quando está conforme com todas as suas especificações, e de baixa qualidade na presença de desvios. Além disso, essa vertente simplifica a definição de qualidade de uma maneira que proporciona o controle de engenharia e produção, promovendo assim, uma ênfase na engenharia de confiabilidade (considerando-se o *design*) e à produção (por meio do controle estatístico da qualidade), ambas as técnicas focadas na diminuição de desvios e redução de custos (BARBOSA, 2015).

No entanto, embora a abordagem por produção tenha conhecimento a respeito do interesse dos consumidores pela qualidade, pois pressupõe que um produto não-

conforme certamente será mal feito ou não confiável, seu foco principal está no ambiente interno. Esta pode ser uma grande fraqueza, pois pouco se atenta à relação do que os clientes reconhecem como qualidade e característica do produto, além da conformidade (GARVIN, 2002).

Seguindo com as abordagens, têm-se também, a baseada no valor que define a qualidade com base nos custos e preços. Segundo esta visão, um produto pode ser classificado como detentor de qualidade, caso apresente o melhor desempenho a um preço aceitável (GARVIN, 2002).

Essa abordagem a respeito da qualidade, tem embasamento teórico a partir das contribuições de Feigenbaum (1961), que afirma que a qualidade significa adequação a certas condições de uso do cliente, como a real utilidade e o preço de venda do produto. Também encontra suporte na contribuição de Broh (1982), que afirma que a qualidade está diretamente ligada ao grau de excelência de um produto a um preço aceitável e ao controle da variabilidade do mesmo a um custo também aceitável.

Ainda que seja uma abordagem muito usual e de grande importância, também apresenta seus contrapontos:

[...] esta abordagem é de difícil aplicação na prática. Mistura dois conceitos relacionados, mas distintos: excelência e valor. O resultado é uma coisa híbrida – “excelência que se pode adquirir” – sem limites bem definidos, sendo muitas vezes altamente subjetiva (GARVIN, 2002, p. 55).

Portanto, compreende-se que a concepção de qualidade baseada no valor remete, até um certo ponto, às abordagens baseadas no usuário e no produto, trazendo assim, uma mescla de conceitos na construção do seu próprio, que pode ser entendido basicamente como: obter-se o maior nível de satisfação possível à um desejo ou necessidade, ao menor valor monetário. Tal relação entre conceitos impossibilita a definição de limites para esta abordagem, já que a qualidade estará vinculada a uma questão subjetiva de custo-benefício vinda do cliente.

Por último, Garvin (2002) traz o tipo de abordagem classificada como transcendental, que atribui à qualidade uma característica de “excelência inata” ao ser, que não é apenas absoluta, como também reconhecível por todos. Tal visão prega que não se pode definir a um conceito de qualidade com precisão, já que ela é

uma propriedade simples, não passível de análise, que aprendemos a reconhecer apenas com base em nossas experiências (GARVIN, 2002).

A abordagem transcendente encontra suporte nas contribuições de Pirsing (2007), que afirma que a qualidade não é uma coisa concreta ou uma ideia, mas sim uma terceira via que independe destas duas, e que embora não se consiga atribuir uma definição objetiva, todos sabem reconhece-la.

No entanto, assim como os outros tipos, essa abordagem apresenta suas limitações. A dificuldade desta concepção é que ela não proporciona uma orientação prática. Discutir sobre o que caracteriza a qualidade segundo esta visão, pouco nos diz como os produtos de alta qualidade se distinguem dos de baixa. Na realidade, em seu aspecto principal, esta definição nada mais alega do que, de onde quer que seja a natureza da qualidade, os indivíduos a reconhecerão quando a virem (GARVIN, 2002).

Segundo Garvin (2002), a maior parte dos conceitos existentes a respeito da qualidade, encaixam-se em alguma das abordagens explanadas até então, e a coexistência destas diferentes concepções tem implicações importantes no contexto de uma empresa. A primeira é que este fato ajuda a explicar as diferentes visões a respeito da qualidade sustentadas pelos setores de *marketing* e produção. Apesar da existência de conflitos entre os diferentes pontos de vista, ainda assim, deve-se cultivar e promover suas coexistências, a fim de evitar problemas.

Portanto, conclui-se que é necessário que uma organização trate a qualidade não apenas baseada em uma só abordagem, e sim em várias, visto que, considerando-se apenas um tipo de concepção, um produto não apresentará a qualidade necessária para se tornar competitivo.

3. COMPREENDENDO A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Com o advento da revolução industrial, houve uma nova ordem produtiva, focada na padronização e produção em grande escala, que deixou para trás as antigas práticas de customização que eram presentes até o final do século XIX no cenário industrial (MARTINELLI, 2009).

Já no início do século XX, o modelo de administração científica desenvolvido por Frederick W. Taylor, que padronizou os processos por meio da divisão do trabalho em pequenas frações controladas (focando na otimização e produtividade), ganhou notoriedade e os processos produtivos começaram a ser inspecionados por profissionais especializados (MARTINELLI, 2009).

Em 1931, Walter Shewhart, considerado um dos grandes nomes da qualidade, apresentou um dos primeiros métodos de controle da qualidade, utilizando-se de estatística aplicada aos processos, o que favorecia o monitoramento, aperfeiçoamento e controle das atividades (MARTINELLI, 2009).

Na década de 1940, no contexto da segunda guerra mundial, as demandas pela qualidade tornaram-se mais acentuadas, principalmente para às indústrias bélicas norte-americanas, que necessitavam produzir mais e com maior eficácia e o fizeram a partir do aprimoramento de técnicas estatísticas, a fim de aumentar a confiabilidade de seus produtos (RODRIGUES, 2012).

Nos anos que sucederam a guerra, o pátio industrial das principais potências do mundo já não era mais o mesmo e houve a necessidade da reconstrução de boa parte das indústrias com o auxílio dos Estados Unidos. (RODRIGUES, 2012).

Um dos principais casos de sucesso foi o da indústria japonesa, que aliando-se às técnicas norte-americanas, geraram métodos e ferramentas de gestão e controle da qualidade mundialmente reconhecidos e utilizados até os dias atuais (RODRIGUES, 2014).

O modelo de controle da qualidade japonês, denominado “*Company Wide Quality Control*” (CWQC), consistiu em um aprimoramento das ideias de Armand Feigenbaum com o “*Total Quality Control*” (TQC), que sistematizava a qualidade por toda a organização, atribuindo a responsabilidade pela qualidade não só a um setor e sim a toda a organização (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Ambas as filosofias tinham como objetivo o atingimento da chamada “Qualidade Total”, que pode ser conceituada como todas as dimensões que afetam direta ou indiretamente na satisfação das necessidades das pessoas e por ocasião a sobrevivência da empresa. Tais dimensões dividem-se em 5: qualidade; custo; entrega; moral e segurança (CAMPOS, 2004).

A dimensão da qualidade é diretamente ligada ao cliente interno ou externo. É medida através das características do produto ou serviços realizados pela organização. Esta dimensão está atrelada diretamente à qualidade dos produtos e serviços; qualidade da rotina empresarial; a qualidade do treinamento dos recursos humanos da empresa; a qualidade das informações; a qualidade das pessoas, a qualidade dos sistemas, enfim, a qualidade abrangente à todas as esferas organizacionais (CAMPOS, 2004).

Já a dimensão de custo, não está atrelada apenas aos custos finais dos produtos, mas também aos intermediários. O custo médio de compras, o custo de vendas, os custos com os recursos humanos, etc. Tratar de preços é de fundamental importância, pois ele é um reflexo da qualidade, uma vez que, se cobra por um produto ou serviço o seu valor agregado (CAMPOS, 2004).

Na dimensão de entrega são medidas as condições de entrega do produto ou serviço, considerando-se os índices de atraso, índice de erros de localização em entregas e índices de quantidades erradas entregues (CAMPOS, 2004).

A dimensão de moral está diretamente ligada ao nível médio de satisfação de um grupo de pessoas, que podem ser um grupo de empregados da empresa, de uma seção ou departamento específico. Este índice pode ser medido através de índices como absenteísmo, *turn-over*, reclamações trabalhistas, entre outros (CAMPOS, 2004).

Já a dimensão de segurança trata da segurança dos clientes internos e externos de uma organização. Nesta dimensão é medida a segurança dos empregados por meio de indicativos tais quais número de acidentes, gravidade de acidentes, entre outros. A segurança dos clientes está diretamente ligada à responsabilidade civil pelo produto (CAMPOS, 2004).

Logo, se o objetivo de uma organização é atingir a Qualidade Total, os resultados devem ser medidos para que se possa analisar se os objetivos relacionados à cada uma das dimensões foram alcançados ou não. Diante de

resultados divergentes com os objetivos traçados pela empresa, deve-se buscar as causas e atuar, para reverter a situação (CAMPOS, 2004).

Apesar de o CWQC e o TQC apresentarem semelhanças em seus ideais, também existem suas particularidades:

“Na visão japonesa, o comportamento e o envolvimento dos funcionários com a Qualidade Total são mais notórios do que na visão norte-americana, que trata a Gestão da Qualidade como um tema que deve ser liderado por “especialistas”, devido à ênfase na aplicação de métodos e técnicas da qualidade. Ambas as visões, entretanto, têm a mesma essência, que pode ser resumida em uma mudança de comportamento e visão dos envolvidos no processo, de forma que todos trabalhem com foco no controle efetivo da qualidade, evitando erros, falhas e desperdícios” (MARTINELLI, 2009, p.29).

Apesar de ambos os modelos serem baseados na visão de comprometimento total de toda a organização para a qualidade, o modelo japonês conseguiu trazer ainda mais a atuação e o envolvimento dos funcionários, tornando o CWQC mais abrangente, em comparação ao tradicional TQC americano.

A evolução do TQC na década de 1980 culminou no surgimento do “*Total Quality Management*” (ou Gerenciamento/Gestão da Qualidade Total) - *TQM*, um modelo mais abrangente quanto ao envolvimento das pessoas para obtenção da qualidade e mais voltado ao gerenciamento organizacional da qualidade e não apenas ao controle (MARTINELLI, 2009).

Com a adoção do TQM pretende-se alcançar a sustentabilidade de uma empresa frente às incertezas dos mercados. A aplicação dessa filosofia dentro da organização requer a união de todas as forças possíveis para a perseguição total da qualidade nos mais diversos setores e atividades da empresa. Desta maneira, a Gestão da Qualidade Total garante uma nova direção que afeta colaboradores e dirigentes (FISCHER *et al.*, 2009).

De uma maneira mais profunda, o TQM pode ser definido como uma abordagem voltada para a melhoria da competitividade, flexibilidade e eficácia de toda a empresa, nos mais diversos níveis. Esta filosofia é, por essência, uma maneira de compreender, organizar e planejar cada atividade executada, de acordo com o nível organizacional de cada indivíduo. Para que se alcance a verdadeira eficiência, cada setor de uma organização deve apresentar sinergia com os outros, visando alcançar os mesmos objetivos, compreendendo que cada indivíduo e cada atividade tem o poder de influenciar em outras (OAKLAND, 1994).

Ainda sobre o TQM, Fischer *et al.* (2009) afirma que é necessário haver uma nova forma de pensar das camadas mais altas da organização, sendo necessário que se tenha uma nova compreensão dos papéis da direção, assumindo 3 importantes funções.

A primeira função da direção da empresa em relação à Gestão da Qualidade Total é inerente à iniciativa, sendo de seu pertencimento, tarefas como o desenvolvimento de estratégias e políticas específicas para a empresa. Aliado a isso, é necessário definir e comunicar padrões de referência, os quais os colaboradores deverão utilizar para promover o fortalecimento da cultura da qualidade na empresa (FISCHER *et al.*, 2009).

A segunda função da diretoria é a de exemplo, que é fundamental para a aceitação e credibilidade de todas as atividades do TQM. Apenas com o empenho de toda alta administração em difundirem os princípios e valores da Gestão da Qualidade Total, os trabalhadores poderão convencer-se de que seus esforços são de fundamental importância para a organização, promovendo um grande benefício para a empresa (FISCHER *et al.*, 2009).

Já a terceira função da direção é referente à função de serviço, com a qual se expressa que os diretores não são responsáveis apenas por suas próprias ações, e devem criar um ambiente propício para que os colaboradores exerçam um trabalho de excelência. Para que isso seja possível, é necessário que haja a disponibilidade de recursos financeiros, materiais e humanos para ações de melhoria e manutenção das atividades de TQM (FISCHER *et al.*, 2009).

Executadas todas as funções pertencentes à direção elencadas acima, cria-se um ambiente muito mais favorável para a difusão da Gestão da Qualidade Total, uma vez que os colaboradores envolvidos nos mais diversos setores de uma organização, tendem a possuir maior viabilidade para a execução de suas ações e também maior empenho, visto que seus gestores os garantem o que é necessário e os dão bons direcionamentos, ocasionando assim, um efeito cascata onde consegue-se atingir primeiramente a satisfação dos clientes internos e por conseguinte, dos externos.

Segundo Martinelli (2009), existem alguns pontos que são definidos como mandamentos da filosofia TQM, que podem ser utilizados como maneira de auxiliar no estabelecimento de uma política voltada para a qualidade. Tais pontos são

provenientes da contribuição de importantes gurus da qualidade e podem ser definidos em 7: Comprometimento; Mudança Cultural; Satisfação do cliente-Fornecedor; Comunicação e Disseminação de Informações; Desenvolvimento de Recursos; Gestão Participativa e Trabalho em Grupo Sistemas e Ferramentas.

O primeiro mandamento, refere-se ao comprometimento total de todos os envolvidos nos processos da organização, sejam estes os clientes, fornecedores ou parceiros, com a busca da melhoria contínua e excelência, que são fatores fundamentais para a implantação do TQM e deve ser liderado pela diretoria e disseminado progressivamente para toda a organização. Já o segundo mandamento refere-se à mudança cultural da organização, primando para a adoção da filosofia TQM, onde prega-se que é necessário fazer as coisas certas, da primeira vez, remetendo ao entendimento de “defeito zero”, ou seja, a inexistência de erros nos processos. Para que isso seja viável, é necessário possuir conhecimento profundo a respeito das necessidades e expectativas dos clientes internos e externos (MARTINELLI, 2009).

No terceiro mandamento tem-se a satisfação dos clientes e fornecedores, que é buscada através dos compromissos traçados com suas necessidades e expectativas, que são premissas substanciais para a implantação do TQM. Todas as esferas da organização devem compreender que o cliente é a razão da existência da empresa e para que isso seja difundido para todos, é necessário haver uma constante interação entre a organização, os clientes e os fornecedores. O quarto mandamento refere-se às boas práticas de comunicação e disseminação de informações por toda empresa, tendo em vista que um dos requisitos do TQM é a transparência e o acompanhamento do fluxo de informações que possibilitam que os processos ocorram de maneira assertiva e satisfatória (MARTINELLI, 2009).

O quinto mandamento é referente ao desenvolvimento de recursos humanos, que consiste em capacitar os colaboradores a fim de torna-los especialistas, com foco no desenvolvimento de habilidades que lhe serão úteis tanto na vida profissional, quanto pessoal. Para isso, é fundamental que se busque fomentar o espírito de colaboração e iniciativa dos colaboradores e de fundamental importância que possuam o conhecimento da missão, visão e valores da organização, para que haja assim, um senso de integração por parte dos trabalhadores com os processos de mudança. O sexto mandamento refere-se à gestão participativa e os trabalhos em

grupo, que são viabilizados através da disseminação de informações e do desenvolvimento dos recursos humanos. A participação e o trabalho em equipe fortalecem as tomadas de decisão, gera comprometimento e mobiliza os participantes dos processos com os resultados. O sétimo e último mandamento é referente aos sistemas e ferramentas que viabilizam o controle de desempenho e a garantia da qualidade por parte dos colaboradores desenvolvidos e comprometidos com as mudanças culturais da empresa, de modo que consigam satisfazer todas as necessidades e expectativas do cliente (MARTINELLI, 2009).

A aplicação do TQM dentro das empresas segue sendo um fator primordial para o funcionamento inteligente das organizações no século XXI. Gerenciar a qualidade de maneira Total dentro das empresas, traz resultados positivos e grandes diferenciais, o que possibilita a otimização dos resultados frente ao mercado.

4. A INFLUÊNCIA DO TQM NA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS

O aumento da competitividade no mercado globalizado exige das organizações um aumento significativo da preocupação com a Qualidade Total. A concorrência já não existe mais apenas em mercados regionais e sim globais, portanto, a sobrevivência nesse território requer cada vez mais empenho das organizações (MARTINELLI, 2009).

Para que a sobrevivência no mercado seja atingida, é possível depreender que toda empresa apresente características voltadas para a satisfação e garantia da fidelidade de sus clientes, de modo que alcance seus objetivos e metas traçados nos mais diversos níveis organizacionais, garantindo assim, seu diferencial frente às concorrentes.

É possível afirmar que uma organização é capaz de alcançar um melhor desempenho competitivo ainda que não se utilize das práticas de TQM. Entretanto, também é possível afirmar que empresas que adotam essas práticas de maneira organizada garantem melhores resultados (GUERRA; TANDOLO, 2015).

Logo, entende-se que a Gestão da Qualidade Total não é um item mandatário na realidade de uma empresa, entretanto, todos os aspectos positivos presentes nessa filosofia contribuem para o bom funcionamento e crescimento da mesma, uma vez que por meio dela busca-se atingir a qualidade em todos os âmbitos da organização, o que potencializa em alto grau no nível de competitividade de uma empresa e por conseguinte, sua sobrevivência frente ao mercado.

Campos (2004), relaciona o conceito de competitividade a um outro termo bastante conhecido dentro das organizações: o de produtividade. Para o autor, o conceito de produtividade está relacionado ao quociente da qualidade pelos custos, tornando clara a afirmação de que a produtividade é aumentada pela melhoria da qualidade, ao menor custo possível. Compreendendo a respeito da produtividade, pode-se chegar ao conceito de competitividade, que para o autor nada mais é que obter a maior produtividade em relação a todos os concorrentes.

A partir disso, é possível entender que produtividade e competitividade são dois conceitos que andam juntos e que para a obtenção efetiva de um (no caso da competitividade), se faz necessário que o outro possua seu maior valor possível (no caso da produtividade).

Portanto, é possível afirmar que o que garante a sobrevivência de uma organização frente ao mercado é a garantia de sua competitividade. Entretanto, para que a competitividade exista, é necessário que esta seja decorrente da produtividade, que por sua vez, decorre da qualidade (FALCONI, 2004).

A competição determina o sucesso ou fracasso de uma organização, sendo uma realidade presente na maior parte das economias do mundo. Uma empresa realmente competitiva em seu setor, precisa atentar-se à diversos aspectos voltados a atividade da concorrência, assim como suas relações com as partes importantes de seus processos e sua existência. Diante disso, uma organização deve assumir medidas estratégicas com foco na competitividade frente à concorrência, desta forma, adquirindo vantagem competitiva (DE OLIVEIRA; 2019).

A partir do exposto, é possível compreender que o sucesso de uma organização está diretamente ligado ao tratamento de suas estratégias e ao conhecimento a respeito das movimentações da concorrência, uma vez que através do devido tratamento e foco a esses dois pontos, a empresa consegue sair na frente em diversos quesitos fundamentais para sua evolução e competitividade.

O implemento de estratégias organizacionais focadas nos clientes e fornecedores, com a promoção da participação de funcionários por meio da capacitação, treinamento, educação, cultura organizacional embasada pela alta administração, é importante para o sucesso do TQM em uma organização. Ademais, é necessário que a organização possua técnicas de análises que melhorem sua gestão, favorecendo sua *performance*. (GUERRA; TANDOLO, 2015).

Portanto, para que exista a Gestão da Qualidade Total dentro de uma empresa, o foco principal devem ser as pessoas envolvidas diretamente nos processos. Desenvolver a capacidade dos recursos humanos ao máximo, se faz necessário, pois através disso a difusão dos ideais da filosofia TQM pode alcançar todas as áreas da empresa e não apenas camadas específicas, como por exemplo, as lideranças ou então os setores específicos da qualidade.

A vantagem competitiva traz em seu conceito íntima ligação ao valor produzido e entregue aos clientes por parte da empresa, sem que este valor possa ser entregue por um concorrente. Outro aspecto que deve ser ressaltado a respeito da vantagem competitiva é o de que ela deve ser sustentável por um longo período de tempo, sem que possa ser replicada por outros competidores (DE OLIVEIRA; 2019).

A qualidade total é considerada um importante fator estratégico adotado pelas empresas, uma vez que a aplicação dos princípios e mandamentos do TQM trazem impacto positivo direto para o desempenho da organização, de maneira que promovem aumento da competitividade (DE OLIVEIRA; 2009).

Para Roman *et al.* (2012), o estudo dos fatores que influenciam a competitividade é significativamente importante para que se encontre o método adequado para desenvolver os melhores processos e produtos, focando na utilização das melhores práticas em custos, qualidade, prazo e compreensão das necessidades dos clientes, a fim de satisfazê-las por meio do produto ou serviço oferecido. A identificação de criticidades é de suma importância para que a organização consiga desempenhar melhor frente ao mercado, desta maneira, contemplando seus objetivos estratégicos.

Para Guerra e Tandolo (2015), as organizações que buscam melhorar seus desempenhos frente ao mercado são aquelas que correlacionam os aspectos gerenciais do TQM, na tentativa de corresponder às crescentes demandas do mercado, sempre buscando focar na melhoria contínua e inovação, como meio de satisfazer às necessidades e expectativas dos clientes e demais participantes dos processos organizacionais.

Para que uma organização alcance a competitividade se faz necessário que todos os aspectos da Gestão da Qualidade Total relacionem-se diretamente aos objetivos estratégicos. Ainda que cada empresa apresente suas particularidades, é necessário identificar elementos que demonstrem alinhamento com as estratégias da organização e utilizar-se deles para um melhor posicionamento competitivo (GUERRA; TANDOLO; 2015).

Portanto, uma organização que visa ser competitiva reconhecer seu posicionamento no mercado para que trace suas estratégias, considerando sempre suas particularidades e buscando alinhá-las em busca de uma melhor otimização de seus resultados e competitividade.

Diante dos diversos estudos que correlacionam as práticas do TQM à vantagem competitiva, percebeu-se em sua maioria apresentam uma relação positiva, uma vez que o conjunto de boas práticas presentes no cerne da Gestão da Qualidade, contribuem para a inovação que apresenta correlação direta com o aumento de vantagem competitiva (DE OLIVEIRA, 2019).

Portanto, práticas como a gestão do conhecimento, desenvolvimento profissional e pessoal de colaboradores, desenvolvimento de lideranças, controles estatísticos da qualidade, garantia da qualidade, entre outros, são boas práticas que podem favorecer o aumento da vantagem competitiva de uma organização, favorecendo assim, com que a mesma consiga apresentar um diferencial em relação às concorrentes e consiga sobreviver frente ao mercado.

Logo, correlacionando as ideias expostas acima, é possível depreender que a adoção do TQM não é mandatória para que se alcance a vantagem competitiva no cenário mercadológico. Segundo as afirmações de Guerra e Tandolo (2015), é perfeitamente possível que uma empresa alcance resultados satisfatórios em relação à competitividade, sem que seja adepta da filosofia TQM.

Entretanto, as boas práticas defendidas e tidas como mandamentos da Gestão da Qualidade Total, colaboram para que a organização possua um melhor gerenciamento e controle de suas ações, bem como de seus produtos e resultados, por meio da gestão do conhecimento e ferramentas da qualidade aplicadas, o que indubitavelmente garante tomadas de decisão mais assertivas em todos os níveis organizacionais, que possibilitam com que sua competitividade perdure e melhore continuamente através do tempo, garantindo assim sua sobrevivência no mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste trabalho, foi possível concluir que ao longo de toda a história humana, o conceito de qualidade demonstrou diversas mudanças e visões particulares a seu respeito, provenientes de variadas contribuições dos mais diversos teóricos da qualidade, cada qual com suas particularidades e visões à respeito do tema e, portanto, atribuído à qualidade uma característica diversificada, onde deve-se considerar mais de uma abordagem, das diversas existentes.

Já para a Gestão da Qualidade Total, foi possível compreender o contexto histórico que culminou em sua criação. Toda a sua evolução, ocasionadas pelas necessidades criadas no século XX, especialmente após a segunda guerra mundial, onde as nações mais afetadas pelo conflito, necessitaram de reconstrução em seus pátios industriais e o fizeram por meio do investimento, tecnologia e otimização das técnicas de controle da qualidade total, que logo depois culminou no surgimento do “*Total Quality Management*” (TQM) nos anos 80, e ainda é muito difundido nas organizações durante o século XXI.

Por fim, foi analisada a existência de correlação entre a Gestão da Qualidade Total e a sua relevância para a manutenção da competitividade e sobrevivência das empresas, onde foi possível observar que a prática do TQM, não é obrigatória a uma empresa, podendo a mesma alcançar bons resultados, independente de ser adepta ou não a esta filosofia. Entretanto, foi possível observar que os fatores fundamentais para o aumento da competitividade de uma organização, tais como a gestão do conhecimento, inovação e aquisição de vantagem competitiva, são alcançados com maior facilidade, adotando-se as boas práticas da Gestão da Qualidade Total.

Para estudos futuros, sugere-se uma investigação de como a Gestão da Qualidade Total pode ser afetada de maneira positiva no contexto das novas evoluções tecnológicas e indústria 4.0, trazendo a partir disso, uma análise a respeito da possibilidade de utilizar a tecnologia como um meio de otimização para o TQM.

REFERÊNCIAS

- ABBOTT, Lawrence. **Quality and Competition: An Essay in Economic Theory**. Columbia University Press. 1955. p. 124-138.
- BROH, Robert A. **Managing Quality of Higer Profits**. New York: McGraw-Hill, 1982.
- BARBOSA, Flávia M. **Liderança e Gestão da qualidade – Um estudo de correlação entre estilos de liderança e princípios de gestão da qualidade**. 2015. 131 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2015. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18156/tde-27072015-104519/pt-br.php>. Acesso em: 5 out. 2022.
- CAMPOS, Vicente F. **TQC – Controle da qualidade Total (no estilo japonês)** [8.ed]. Nova Lima: IDNG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.
- DE OLIVEIRA, Jhon L A. **Práticas de Gestão da qualidade, inovação e vantagem competitiva: Análise das relações em empresas de manufatura certificadas com a ISO 9001 no Brasil**. 2019. 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe. São Cristóvão, 2019. Disponível em: <https://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/11273>. Acesso em: 22 out. 2022.
- FEIGENBAUM, Armand V. **Total Quality Control**. McGraw-Hill Book Company. New York, 1983.
- FISCHER, Georg. *et al.* **Gestão da Qualidade: Segurança do trabalho e gestão ambiental** [2.ed]. São Paulo: Blucher, 2009.
- GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade: A visão estratégica e competitiva** [3.ed]. Jacarepaguá: Qualitymark, 2002.
- GUERRA, Rodrigo Marques A; TANDOLO, Vilmar Antônio G. COMPREENDENDO A RELAÇÃO ENTRE TQM HARD, SOFT E PERFORMANCE: UMA ABORDAGEM TEÓRICA. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.8, n3, p. 244-275, dez, 2015. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>. Acesso em: 29 out, 2022.
- MARTINELLI, Fernando B. **Gestão da Qualidade Total**. Curitiba: IESDE, 2009.
- OAKLAND, Jhon S. **Gerenciamento da Qualidade Total**. São Paulo: Livraria Nobel, 1994.
- RODRIGUES, Marcus Vinícius C. **Ações para a qualidade** [4.ed]. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- ROMAN, Darlan J. Fatores de competitividade. **BBR - Revisão Empresarial Brasileira**. Vitória, 2012, v.9, n1, p.27-46. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123023626002>. Acesso em: 29 out, 2022.

SHEWFELT, Robert L. **What is quality?** Postharvest Biology and Tecnology, v.15, 1999.