



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ÍTALLO FRAGOSO FIÁLHO

**ESTRUTURAÇÃO DE ELEMENTOS DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL PARA
UMA EMPRESA DE MOVEIS PLANEJADOS**

JOÃO PESSOA/PB

2026

ÍTALLO FRAGOSO FIÁLHO

**ESTRUTURAÇÃO DE ELEMENTOS DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL PARA
UMA EMPRESA DE MOVEIS PLANEJADOS**

Trabalho de conclusão de curso (TCC)
apresentado à Coordenação do Curso de
Engenharia de Produção da Universidade Federal
da Paraíba como um dos requisitos para a
obtenção do título de Bacharel em Engenharia de
Produção.

Orientadora: Prof^a Dr^a Lúgia de Oliveira
Franzosi Bessa

JOÃO PESSOA/PB

2026

Catalogação na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

F438e Fialho, Itallo Fragoso.

Estruturação de elementos da gestão da qualidade total para uma empresa de moveis planejados / Itallo Fragoso Fialho. - João Pessoa, 2026.

85 f. : il.

Orientação: Lígia de Oliveira Franzosi Bessa.

TCC (Graduação) - UFPB/.

1. TQM. 2. Melhoria contínua. 3. TQL. 4. Cultura organizacional. 5. Móveis Planejados. I. Bessa, Lígia de Oliveira Franzosi. II. Título.

UFPB/BSCT

CDU 658.5(043.2)



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno: Ítallo Fragoso Fiálho

Título do trabalho:

ESTRUTURAÇÃO DE ELEMENTOS DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL PARA UMA
EMPRESA DE MOVEIS PLANEJADOS

Trabalho de Conclusão do Curso defendido e aprovado em 27/03/2026 pela banca examinadora:

Profa Dra Lígia de Oliveira Franzosi Bessa

Orientadora - Profa. Dr.



Documento assinado digitalmente

LIGIA DE OLIVEIRA FRANZOSI BESSA

Data: 06/04/2026 15:28:57-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dra. Maria Silene Alexandre Leite



Documento assinado digitalmente

MARIA SILENE ALEXANDRE LEITE

Data: 06/04/2026 17:59:20-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Examinador interno - Prof. Dr. _____

Prof. Dra. Liane Marcia Freitas e Silva

Examinador interno - Profa. Dr.



Documento assinado digitalmente

LIANE MARCIA FREITAS E SILVA

Data: 06/04/2026 16:01:33-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, expresso minha gratidão à minha família, minha maior influência e fonte de motivação. Sem a força proporcionada por aqueles que mais amo, não teria alcançado esta etapa.

Agradeço profundamente aos meus amigos Willey, João Paulo, Diego, Cristiano, Emanuel, Caio Vitor e Juan Cruz, por sempre me ouvirem, confiarem em mim e me apoiarem nos momentos mais desafiadores do curso. Também manifesto minha gratidão aos colegas de graduação, em especial a Caio Francisco, Gabriel Vitor e Germana.

Expresso minha sincera gratidão à empresa mencionada neste trabalho e à sua diretoria, bem como aos meus colegas de trabalho, em especial ao grande mentor Germano Márcio e equipe da qualidade, pela confiança, pelo conhecimento compartilhado, pelas experiências proporcionadas e pela liberdade de expor minhas ideias desde o período de estágio até o momento atual como colaborador efetivo.

Por fim, agradeço à minha professora orientadora Lúcia, pela paciência e dedicação na orientação do relatório de estágio e do TCC, e a todos os professores, em especial às professoras Silene e Liane, que contribuíram com seu conhecimento e apoio ao longo dessa trajetória.

RESUMO

O setor de móveis planejados apresenta elevado grau de personalização, complexidade produtiva e exigências crescentes por parte do mercado, o que torna a gestão da qualidade um fator estratégico para a competitividade das organizações. Estruturar uma proposta de implementação da Gestão da Qualidade Total (TQM) alinhada às necessidades e ao contexto organizacional de uma empresa de móveis planejados, localizada na cidade de Santa Rita; Paraíba, especializada na fabricação de mobiliário planejado sob medida para os segmentos residencial e corporativo. Inicialmente, apresenta-se um panorama conceitual sobre a evolução da qualidade, até chegarmos na era da Gestão da Qualidade Total e seus desdobramentos. A metodologia caracteriza-se como pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, natureza descritiva e desenvolvida por meio de estudo de caso. Os dados foram coletados a partir de registros internos da qualidade, indicadores de avarias, reclamações de clientes e percepções de lideranças. Com base nessas evidências, foi desenvolvido uma proposta de estruturação dos elementos do TQM, representado por um “armário da qualidade”, estruturado em eixos de garantia dos requisitos: Asseguramento da Qualidade de Insumos, Gestão de Desempenho Organizacional e Desenvolvimento e Nivelamento do Conhecimento, sustentado pela Liderança, Alta gestão e Melhoria Contínua. Foram definidas frentes de atuação para dar encaminhamento prático a ideia. A proposta foi validada por meio de seu alinhamento ao planejamento estratégico, aos elementos essenciais do TQM e aos princípios de Deming. Conclui-se que a proposta estruturada demonstra aderência aos princípios da Gestão da Qualidade Total e às necessidades identificadas na organização, atendendo aos objetivos do estudo. Ademais, evidencia-se seu potencial como base para a consolidação da qualidade.

Palavras-chave: TQM; Melhoria contínua; TQL; Cultura organizacional; Móveis Planejados.

ABSTRACT

The custom-furniture sector involves a high degree of personalization, production complexity, and increasingly demanding market requirements, which makes quality management a strategic factor for organizational competitiveness. This study aims to structure a proposal for implementing Total Quality Management (TQM) aligned with the needs and organizational context of a custom-furniture company located in Santa Rita, Paraíba, specialized in the manufacture of made-to-measure furniture for the residential and corporate segments. Initially, a conceptual overview is presented on the evolution of quality, leading up to the era of Total Quality Management and its developments. The methodology is characterized as applied research, with a qualitative-quantitative approach, descriptive nature, and developed through a case study. Data were collected from internal quality records, damage indicators, customer complaints, and leadership perceptions. Based on this evidence, a proposal was developed to structure the elements of TQM, represented by a “quality cabinet,” organized around requirement-assurance axes: Quality Assurance of Inputs, Organizational Performance Management, and Knowledge Development and Standardization, supported by Leadership, Top Management, and Continuous Improvement. Action fronts were defined to provide practical direction for the idea. The proposal was validated through its alignment with strategic planning, the essential elements of TQM, and Deming’s principles. It is concluded that the structured proposal demonstrates adherence to the principles of Total Quality Management and to the needs identified in the organization, thus meeting the objectives of the study. Furthermore, its potential is highlighted as a foundation for consolidating quality.

Keywords: TQM; Continuous improvement; TQL; Organizational culture; Custom furniture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução da qualidade e TQM (Modelo de Lascelles e Dale).....	18
Figura 2 – TQM (Modelo de Shiba).....	19
Figura 3 – TQM (Modelo de Zaire)	20
Figura 4 – Aspectos inerentes ao TQL e suas ligações.....	23
Figura 5 – Percentual de avarias no ano de 2025.....	38
Figura 6 – Número de avarias no ano de 2025	38
Figura 7 – Lasca na face e arranhões	39
Figura 8 – Quantidade de reclamações do SAC.....	40
Figura 9 – Percentual de pedidos com reclamações procedentes	41
Figura 10 – Mapa estratégico adaptado 2026.....	46
Figura 11 – Armário da qualidade	52
Figura 12 – Correlação entre as frentes de atuação e os eixos do TQM.....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Elementos fundamentais do TQM	21
Quadro 2 – 14 princípios da qualidade (Deming)	22
Quadro 3 – Síntese das Etapas da Pesquisa.....	30
Quadro 4 – Consolidação das Necessidades Organizacionais	47
Quadro 5 – Correlação entre eixos de atuação e necessidades	60
Quadro 6– Os 14 princípios da qualidade de Deming	60
Quadro 7 – Validação da frente liderança (TQM).....	61
Quadro 8 – Validação da frente Alta gestão (TQM)	63
Quadro 9 – Validação da frente Melhoria continua (TQM)	64
Quadro 10 – Validação da frente SAC (TQM)	65
Quadro 11 – Validação da frente Unidade de verificação de requisitos (TQM)	66
Quadro 12 – Validação da frente Padronização (TQM)	68
Quadro 13 – Validação da frente tratamento de não conformidades (TQM)	70
Quadro 14 – Validação da frente Qualidade no recebimento de materiais (TQM).....	71
Quadro 15 – Validação da frente gestão de indicadores (TQM)	72
Quadro 16 – Validação da frente construção e manutenção do planejamento estratégico (TQM)	74
Quadro 17 – Validação da frente programas de envolvimento (TQM)	75

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.2 JUSTIFICATIVA.....	11
1.3 OBJETIVOS	12
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 HISTÓRICO DA QUALIDADE	14
2.2 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (TQM)	16
2.2.1 Cultura Organizacional	23
3 METODOLOGIA	24
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	24
3.2 AMBIENTE DE PESQUISA.....	25
3.3 ETAPAS DA PESQUISA.....	26
3.3.1 Diagnostico Inicial da empresa em relação a qualidade	28
3.3.2 Proposta de atuação da qualidade	30
3.3.3 Proposta das frentes de atuação	31
3.3.4 Análise de aderência do TQM	32
3.3.5 Análise de aderência das frentes de atuação	33
4 RESULTADOS ALCANÇADOS	34
4.1 DIAGNOSTICO INICIAL DA EMPRESA EM RELAÇÃO À QUALIDADE	34
4.1.1 Avarias/ Reclamações de Clientes.....	34
4.1.3 Percepções Internas Sobre a Qualidade	38
4.2 PROPOSTA DE ATUAÇÃO DA QUALIDADE	41
4.2.1 ANALISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	41
4.2.2 LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES.....	43

4.2.3 ELABORAÇÃO DOS EIXOS DE ATUAÇÃO	44
4.2.4 UTILIZAÇÃO DE FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PARA ESTRUTURA.....	47
4.3 PROPOSTA DAS FRENTES DE ATUAÇÃO	48
4.4 ANÁLISE DE ADERÊNCIA DO TQM.....	52
4.5 ANÁLISE DE ADERÊNCIA DAS FRENTES DE ATUAÇÃO	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
6 REFERÊNCIAS	76
ANEXO I	80

1 INTRODUÇÃO

Os móveis planejados são aqueles que são projetados e fabricados sob medida para um determinado ambiente, levando em conta as necessidades, preferências e disponibilidade de espaço do cliente. Esse segmento vem ganhando espaço no mercado brasileiro de móveis. O Brasil apresenta-se na sexta posição no ranking de maiores produtores (Abimovel, 2022).

O segmento de móveis planejados enfrenta alguns desafios, como a concorrência com os móveis tradicionais, que são mais baratos e práticos (porém menos personalizados); a necessidade de investir em tecnologia e inovação para atender às demandas dos consumidores; e a instabilidade econômica e política do país, que afeta o poder de compra da população.

No entanto, o segmento também apresenta perspectivas positivas, como o aumento da procura por móveis planejados em imóveis menores e mais compactos; a valorização do conforto e funcionalidade dos ambientes; e o crescimento do setor da construção civil, que possui ligação direta com a indústria de móveis (Emobile, 2023).

Diante de tais perspectivas positivas e dos desafios encontrados no setor, a qualidade surge como um elemento fundamental para a competitividade. Otimizar os seus processos atuais, e alinhá-los com os requisitos exigidos pelos clientes, (da chegada da matéria prima até o produto final) passa a ser primordial.

Para tanto, se faz necessário, inicialmente uma estruturação da qualidade, um projeto que proporcione e possibilite não somente um aprimoramento dos processos, mas também uma mudança cultural, que deve ser sentida e implementada por todos os entes dos processos.

Segundo Carvalho e Paladini (2012), a qualidade é um elemento fundamental para a sobrevivência das organizações e só é plenamente percebida quando se torna um valor organizacional. Quando incorporada à cultura da empresa, a qualidade transforma a forma de pensar e agir de todos os colaboradores, proporcionando, ao longo do tempo, a consistência necessária para sua manutenção e aprimoramento contínuo.

Para Alawag *et al.* (2023), a maior dificuldade das empresas se concentra na ideia de visão da qualidade como um *slogan*, técnica ou estratégia de negócio, e não como uma filosofia organizacional. Para o autor muitas vezes se faz necessário não somente incorporar a cultura da qualidade em uma empresa, mas, mudar a cultura corporativa de um modo geral.

Tais autores ainda complementam que, uma ruptura de tal magnitude não é algo simples, e por muitas vezes as empresas desistem de implantar tal sistema em um curto prazo de tempo ou sequer começam por achar, em seus primeiros dias, várias limitações e restrições

e acabam não percebendo as suas vantagens. Dentre os desafios, Alawag *et al.* (2023) aponta a falta de método de acompanhamento do progresso da adoção do sistema, capacitação antes da implementação, e negligência com fornecedores e terceiros envolvidos com o processo.

Conforme aponta Campos (2004), toda a organização precisa ir em direção aos objetivos traçados para a sobrevivência das organizações. O autor ainda complementa que para tanto, é preciso que exista um controle exercido por todos para que se atinja a satisfação de todos.

Segundo Psychogios (2020), todas as questões envolvidas na criação de um sistema de gestão da qualidade eficaz têm um denominador comum: a liderança. O autor classifica esses elementos em dois grupos. Os aspectos rígidos referem-se a fatores técnicos e estruturais, como o desenvolvimento de sistemas, ferramentas e métodos para garantir a qualidade. Já os aspectos suaves englobam questões humanas e organizacionais, como o envolvimento dos funcionários, o trabalho em equipe, a formação contínua e a gestão participativa. Cabe à liderança saber equilibrar e gerenciar ambos os aspectos para garantir o sucesso do sistema de gestão da qualidade.

Tendo em vista as experiências mencionadas por outros autores e a realidade atual da empresa, este trabalho tem como essência esclarecer e orientar sobre como estruturar a gestão da qualidade em uma empresa de móveis planejados.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

De acordo com Gilsa (2012), a qualidade proporciona uma série de vantagens para a empresa. Destacam-se, de modo geral, o aumento da produtividade, resultante da redução de retrabalhos, refugos e defeitos, além da capacitação dos funcionários em todos os níveis, tanto operacional quanto gerencial. Esses fatores estão diretamente interligados, pois a qualificação operacional contribui para minimizar erros na origem, reduzindo desperdícios e aumentando a eficiência dos processos.

Diante desses benefícios, torna-se essencial estabelecer um caminho estruturado para que a implementação da qualidade não se perca ao longo do processo. Assim, a questão central que este trabalho busca responder é: " Como estruturar uma proposta de implementação da Gestão da Qualidade Total (TQM) alinhada às necessidades e ao contexto organizacional de uma empresa de móveis planejados? ”.

1.2 JUSTIFICATIVA

A competitividade atual evidencia a importância da qualidade nas empresas, uma vez que ela atua diretamente na melhoria contínua dos processos e na satisfação dos clientes. Nesse contexto, práticas de qualidade contribuem para a redução de retrabalhos, o aumento da produtividade e a elevação dos níveis de satisfação dos clientes (Oliveira et al., 2025).

Diante desse cenário, marcado por constantes transformações e elevado grau de incerteza, as organizações precisam se adaptar continuamente às mudanças do ambiente externo. Nesse sentido, a qualidade se apresenta como um elemento capaz de alinhar as exigências do mercado às condições internas das empresas, favorecendo uma atuação mais eficiente e competitiva (Arvatti, 2024).

A partir dessa perspectiva, e considerando que a qualidade é um dos principais diferenciais competitivos da empresa analisada, este estudo ultrapassa a contribuição acadêmica, agregando também valor prático à organização.

Durante as participações nas reuniões de alinhamento, a diretoria tem reforçado a necessidade de evolução, de uma organização com características familiares para uma estrutura voltada à expansão e consolidação como negócio em escala.

Segundo a Empresa Objeto de Estudo (2023), três fatores são decisivos na conquista e manutenção de clientes, tanto em âmbito regional quanto nacional e internacional: prazos, preço e qualidade. Nesse cenário, o setor de qualidade assume papel fundamental para a construção desse diferencial competitivo, pois sua atuação impacta diretamente esses três pilares.

A qualidade influencia os prazos na medida em que reduz retrabalhos, evita interrupções no fluxo produtivo e contribui para a construção de um modelo de produção que equilibra produtividade e conformidade. Da mesma forma, atua sobre os preços ao minimizar desperdícios de matéria-prima, especialmente as avarias, e ao reduzir custos associados a falhas, permitindo que a empresa mantenha sua margem mesmo diante de estratégias de preço mais competitivas (Empresa Objeto de Estudo, 2023).

Assim, a Gestão da Qualidade Total (TQM) se destaca como um elemento fundamental para o fortalecimento da resiliência organizacional, ao promover a capacidade de enfrentar desafios complexos de forma estruturada e eficiente (Psychogios, 2020).

1.3 OBJETIVOS

Levando em conta as questões apresentadas, o presente trabalho possui o seguinte objetivo geral:

Estruturar uma proposta de implementação da Gestão da Qualidade Total (TQM) alinhada às necessidades e ao contexto organizacional de uma empresa de móveis planejados. Para atingir o objetivo geral do trabalho, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Realizar diagnóstico organizacional, tendo em vista as principais demandas da empresa com relação a qualidade.
- Alinhar TQM ao planejamento estratégico da empresa e diagnóstico organizacional.
- Propor frentes de atuação para garantir a sustentação e a continuidade da proposta de TQM.
- Analisar aderência da proposta por meio dos 14 princípios da qualidade de Deming e sobre os elementos essenciais do TQM.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco seções bem definidas. A primeira seção tem como objetivo introduzir o leitor ao contexto do tema, apresentando de forma resumida conceitos iniciais relacionados à qualidade e um panorama do setor moveleiro. Autores de diferentes partes do mundo são mencionados com a finalidade de oferecer uma visão geral sobre o que já foi discutido na literatura, bem como sobre as dificuldades encontradas na área, de maneira concisa e contextualizada.

A segunda seção apresenta um histórico da qualidade, desde suas origens até a consolidação da ideia de Gestão da Qualidade Total (TQM) e seus desdobramentos. São discutidos modelos de TQM já existentes e praticados, a importância da liderança e da cultura organizacional, além de abordagens que podem ser utilizadas para verificar aderência de uma proposta de TQM.

A terceira seção descreve a metodologia adotada, apresentando o ambiente no qual a pesquisa foi realizada, com um breve resumo do fluxo produtivo da empresa estudada. Também são detalhados os procedimentos, bem como a classificação da pesquisa.

Na quarta seção, são apresentados os resultados do trabalho, iniciando com um diagnóstico inicial da situação atual da empresa, com o objetivo de demonstrar, por meio de dados consistentes, as necessidades da indústria em relação à qualidade. Em seguida, é apresentada a proposta de solução, composta por uma proposta de TQM e suas respectivas frentes de atuação. Tanto a proposta quanto as frentes são confrontados com abordagens de

aderência discutidas na segunda seção. Também é feita uma verificação de aderência das frentes de atuação através de grandes nomes da área.

Por fim, a quinta seção encerra o trabalho com as conclusões gerais, abordando o ambiente em que o estudo foi realizado e as contribuições da proposta de melhoria apresentada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os principais referenciais teóricos que sustentam o estudo da qualidade e da Gestão da Qualidade Total, abordando sua evolução histórica, seus fundamentos conceituais e seus desdobramentos práticos nas organizações. Parte-se da compreensão do conceito de qualidade desde o modelo artesanal até sua consolidação como elemento estratégico, analisando as transformações ocorridas com a Revolução Industrial, o surgimento do controle estatístico, a consolidação do TQM como um modelo estratégico, assim como o papel das lideranças, da cultura organizacional e da criação do conhecimento nesse processo, e a importância da melhoria contínua para qualidade.

2.1 HISTÓRICO DA QUALIDADE

A qualidade pode ser exemplificada por meio dos modelos de produção existentes e suas modificações ao longo do tempo. Começando pelo modelo artesanal, onde o processo de fabricação era em pequena escala, os artesãos eram os únicos responsáveis pela qualidade de seus produtos. O conceito de qualidade era algo instintivo, ligada a visão de se observar um produto bem-feito (Margotti; Scavone, 2023).

Com a Revolução Industrial, o conhecimento integral de todas as etapas do processo produtivo deu lugar à especialização do trabalho, assim como a customização cedeu espaço à padronização dos produtos. Conforme apontam Carvalho e Paladini (2012), à medida que os produtos se tornaram mais complexos e o trabalho mais especializado, tornou-se necessária a realização de inspeções finais nos produtos acabados após a fabricação. Nesse contexto, a qualidade encontrava-se na denominada 'Era da Inspeção'. O foco estava na identificação de produtos defeituosos já finalizados.

Entretanto, o método científico alinhado com a produção, introduzido por Frederick Taylor impulsionou uma série de outros estudos que contribuíram para o surgimento do controle da qualidade. Para Luthra *et al.* (2021), os estudos de tempos e movimentos realizados na época, foi o marco zero para o surgimento dos especialistas em qualidade.

Primeiramente, Henry Ford aprimorou o método científico e alinhou o mesmo a produção em massa, transformando o fordismo no sistema de produção referência no início do século XX. De acordo com Carvalho e Paladini (2012) Ford teve papel importante na qualidade, na medida em que introduziu o conceito de qualidade voltada a processos e não somente a produto. Questões como especificação, tolerância, conformidade e

intercambialidade e padronização foram trazidas para o chão de fábrica. Embora o foco do controle ainda fosse a inspeção.

Em 1924, Walter A. Shewhart, dos laboratórios *Bell Telephone*, trouxe o controle da qualidade ainda mais próximo do processo e evoluiu o conceito. Besterfield *et al.* (2012), aponta a criação do gráfico de controle estatístico da qualidade proposto do Shewhart como o surgimento do controle estatístico de qualidade. Ainda, foi responsável pelo surgimento de uma das principais ferramentas da qualidade, o ciclo PDCA, posteriormente difundido por W. Edwards Deming (Luthra *et al.*, 2021).

Posteriormente, na segunda Guerra mundial, a qualidade se tornou primordial. De acordo com, o método científico correspondeu às expectativas exigidas de se produzir cada vez mais e com qualidade (garantia de funcionamento). Ainda, de acordo com o autor, a década de 40 ficou marcada pela formação de vários grupos de pesquisa relacionado a qualidade. Como resultado, em 1946 foi fundada Sociedade Americana de controle de qualidade, que possuía como um de seus fundadores Joseph Moses Juran, o primeiro a visualizar a qualidade com uma abordagem sistêmica em 1951 (Paladini, 2021).

Entretanto, Armand Feigenbaum, na segunda metade da década de 1950, foi o primeiro a propor um modelo sistemático da qualidade nas organizações, formulando o sistema de Controle da Qualidade Total (TQC) (Saraiva, 2025).

Conforme aponta Campos (2004), o TQC consiste em uma abordagem gerencial voltada ao atendimento das necessidades dos clientes e à garantia da sobrevivência organizacional, por meio de um processo estruturado de gestão da qualidade internamente. Essa abordagem pressupõe o envolvimento de todos os níveis hierárquicos no aperfeiçoamento contínuo da qualidade. Partindo desse conceito, compreende-se que a qualidade deixa de ser departamentalizada, passando a ser responsabilidade de todos os integrantes da organização.

Profissionais da qualidade da época foram convocados para ajudar na reconstrução do Japão. Dentre eles estavam William Edwards Deming e Joseph Juran. O primeiro foi responsável pela disseminação do controle da qualidade no Japão, já o segundo, foi responsável por introduzir no gerente japonês uma preocupação global com toda a administração da organização, trouxe a alta gerência para a qualidade (Rodrigues, 2015).

De acordo com Saraiva (2025), o modelo de gestão da qualidade levado dos EUA para o Japão (TQC) foi aperfeiçoado com a cultura local, trazendo novos elementos que incorporaram o modelo ocidental de qualidade total (CWQC).

O modelo japonês e suas novas práticas foram difundidas em todo o mundo, com cada região buscando adaptar os conceitos à sua própria realidade. Conforme apontado por Fell, (2020), na década de 1970, em resposta à hegemonia japonesa, o Ocidente desenvolveu a Gestão da Qualidade Total (TQM). Esse movimento fez com que a qualidade passasse a ser compreendida não apenas como responsabilidade de todos dentro da organização, mas também como um elemento estratégico, capaz de agregar valor e gerar vantagem competitiva. Com o estabelecimento do TQM, a qualidade consolidou-se como um elemento estratégico essencial, passando a ser exigida em toda a cadeia produtiva.

2.2 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (TQM)

Como consequência de um sistema de mercado cada vez mais competitivo, o conceito de qualidade teve que se reinventar. Agora, a qualidade não atua somente na inspeção de produtos no fim da linha de produção, mas possui um foco estratégico bem definido, voltada para o desempenho organizacional, a entrega de resultados acima da média (Carneiro; Neto; Oyadomari, 2022).

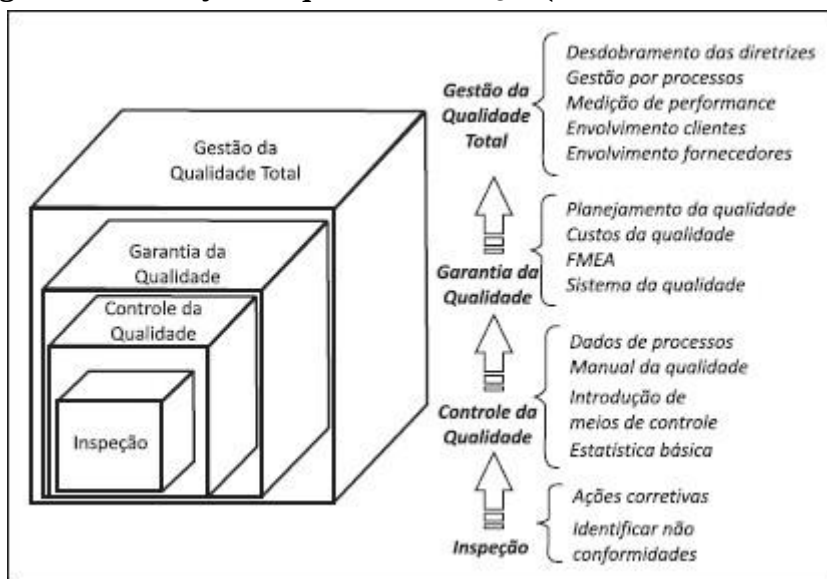
O TQM tem como destaque a visão holística e a sua flexibilidade. A abordagem se mostra não somente com uma abertura para o futuro, mas também como uma abordagem que busca aprender com o passado. Por esse motivo, em muitos casos, o TQM pode ser entendido como semelhante ou igual ao TQC, CWQC ou demais abordagens voltadas para a qualidade. De fato, Yokoyama (1994) aponta que o acúmulo de publicações sobre o tema, em diferentes níveis e tipos de conteúdo, em várias partes do mundo com diferentes nomenclaturas e abordagens (filosofia de gerenciamento, processo de aperfeiçoamento, sistema, dentre outras) faz com que os termos se entrelacem.

Entretanto, se considerarmos a história e o surgimento dos termos, Saraiva (2025), aponta que o TQM é uma evolução do TQC e do CWQC na medida em que está leva em conta questões mais estratégicas e aprende com esses modelos.

Se formos classificar a qualidade de acordo com o seu conceito evolutivo, podemos observar que, a Gestão da Qualidade Total abrange todos os outros conceitos, desde a inspeção até a garantia da qualidade. A **Figura 1**, proposta por Lascelles e Dale (apud Carvalho; Paladini, 2012) mostra a visão da qualidade e o TQM como um modelo de atuação agregador das demais fases evolutivas antecedentes.

Os modelos de TQM buscam adequar a qualidade às características de cada empresa sem perder a ideia de referência. Embora seja algo flexível, não pode ser tratado como algo superficial ou secundário. Os modelos são componentes fundadores para o uso de técnicas e procedimentos adequados às circunstâncias efetivas nas quais atuam as organizações de produção (Franco *et al.*, 2019).

Figura 1 – Evolução da qualidade e TQM (Modelo de Lascelles e Dale)

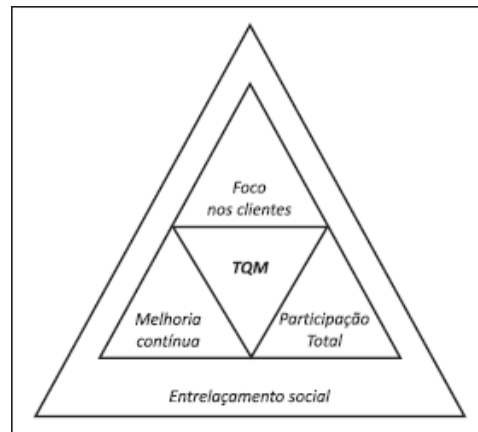


Fonte: Lascelles e Dale (apud Carvalho; Paladini, 2012)

A **Figura 1** ilustra a robustez que o TQM carrega, agregando todo o conhecimento adquirido na década de XX, aberto para o momento atual, mais voltado para a estratégia. Partindo dessa perspectiva, é possível observar que outros modelos de gestão também emergiram com o mesmo propósito de alinhar qualidade e estratégia organizacional, cada um com suas particularidades e enfoques.

O modelo WV (ou modelo de shiba) enfatiza o TQM de maneira mais específica. De acordo com Fernandes e Neto (1996), o modelo considera quatro elementos fundamentais para a qualidade: a melhoria contínua dos processos, o foco nos requisitos dos clientes, a participação total de toda a empresa (a nível operacional até estratégico) e ao entrelaçamento social. O modelo pode ser visto na **Figura 2**.

Figura 2 – TQM (Modelo de Shiba)

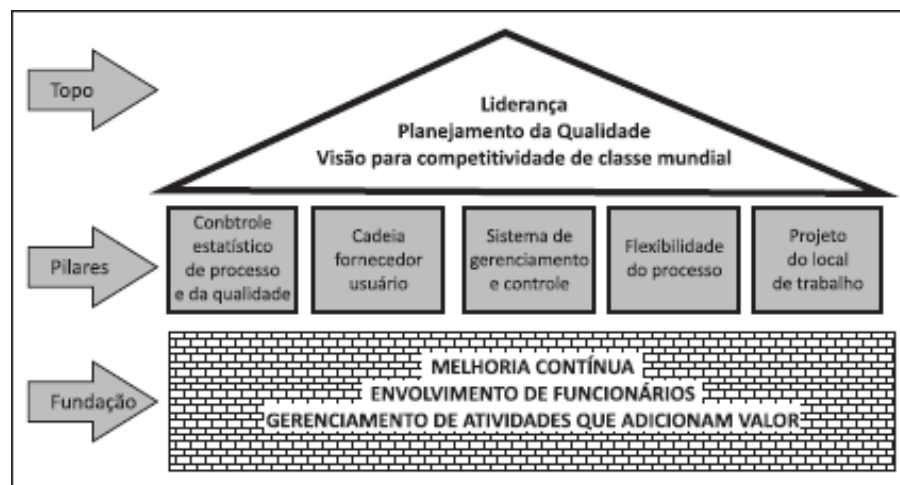


Fonte: Shiba (apud Carvalho; Paladini, 2012)

O entrelaçamento social está ligado a ideia de Benchmarking, e está mais atrelado ao papel da liderança e alta gestão. A troca de conhecimento entre as empresas “nutre” todos os demais itens presentes do modelo (apesar de todos possuírem uma relação de causa e efeito entre si).

O modelo de Zaire (**Figura 3**) dos “blocos de construção” representa a gestão da qualidade como uma estrutura interdependente. Sua base é formada pela melhoria contínua, pelo envolvimento dos colaboradores e pelo gerenciamento de atividades que agregam valor. Esses elementos sustentam os pilares, que conectam a operação ao nível estratégico da organização. A integração e a solidez desses blocos determinam o desempenho organizacional. Assim, é necessário atuar de forma equilibrada em todos os elementos. Fragilidades podem comprometer toda a estrutura (Carvalho; Paladini, 2012).

Figura 3 – TQM (Modelo de Zaire)



Fonte: Zaire (apud Carvalho; Paladini, 2012)

Embora os modelos atentem as demandas previstas para um TQM efetivo, e certificações atestem a qualidade, estes podem não se adaptar corretamente dependendo da realidade ao qual a organização fim está inserida. Em muitos casos encontramos barreiras e reatividade a mudanças, fazendo com que os modelos não atendam a demanda exigido e tragam resultados pouco satisfatórios (Saraiva, 2025).

Como apontado anteriormente, não existe qualidade sem o papel significativo das lideranças e da alta gerencia. O modelo proposto precisa atender as necessidades apontadas pelos mesmos, para que ocorra a adesão de todos os entes do processo produtivo e a qualidade seja inerente a cultura organizacional e gestão estratégica. Portanto, um modelo de TQM bem elaborado precisa buscar atender não somente as expectativas do setor de qualidade, mas principalmente agregar valor (atender requisitos na visão cliente) e resolver problemas organizacionais (Psychogios, 2020).

Com a evolução do conceito de qualidade e TQM, vários estudos buscaram definir quais são os elementos essenciais que precisam estar contidos em um modelo de TQM ideal. Quais são as práticas fundamentais para um modelo que atinja os resultados esperados. A partir desses estudos, Carvalho e Paladini (2012) reuniu os elementos mais comuns, considerados como fatores críticos que precisam estar presentes em um TQM ideal, estes podem ser vistos e descritos no **Quadro 1** proposta pelos autores.

Quadro 1 – Elementos fundamentais do TQM

ELEMENTO	DESCRIÇÃO
LIDERANÇA E APOIO DA ALTA DIREÇÃO	Prover liderança no processo de mudança, exemplaridade e motivação da força de trabalho da organização. Deve também promover e estimular as práticas e abordagens direcionadas ao TQM.
RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	Concentrar as atividades com foco nos clientes e estabelecer canais de comunicação, visando a levantar suas necessidades e níveis de satisfação, promovendo um entendimento sobre os clientes.
GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO	Aplicar os princípios da gestão de recursos humanos, com base em um sistema de trabalho em equipe e com empowerment, processos de recrutamento e seleção, e capacitação e treinamento.
RELAÇÃO COM OS FORNECEDORES	Utilizar práticas de seleção e qualificação de fornecedores, bem como meios de medição de desempenho. Estabelecer relação de longo prazo com os fornecedores, visando à colaboração mútua, além de buscar melhoria da qualidade dos produtos.
GESTÃO POR PROCESSOS	Definir os processos-chave da organização, promover práticas preventivas, autoinspeção, utilizando planos de controle e utilização de métodos estatísticos na produção.
PROJETO DE PRODUTO	Envolver todas as áreas funcionais no processo de desenvolvimento de produto, visando a desenvolver um produto que venha a satisfazer aos requisitos dos clientes.
FATOS E DADOS DA QUALIDADE	Disponibilizar os dados e informações relativas à qualidade, como parte de um sistema de gestão transparente e de fácil visualização. Registros sobre indicadores da qualidade, incluindo índices de refugo, retrabalho, dados de garantia, custos da qualidade.

Fonte: Carvalho; Paladini, 2012.

De forma similar, Deming aponta 14 princípios para se garantir a qualidade, tais princípios foram elencados através da integração de conceitos estabelecidos sendo esses: A melhoria continua, ferramentas estatísticas de análise de processos e análise e gerenciamento da qualidade nas organizações (Rezende; Rodrigues; Silva, 2019). Tais princípios podem ser vistos no **Quadro 2**, na sequência.

Quadro 2 – 14 princípios da qualidade (Deming)

PRINCÍPIO	CONCEITO
CRIAR CONSTÂNCIA DE PROPOSITO	CENTRADA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, PERSPECTIVA DE LONGO PRAZO
ADOTAR NOVA FILOSOFIA	INSERIR A QUALIDADE E CONCEITOS RELACIONADOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL
ACABAR COM A DEPENDÊNCIA DA INSPEÇÃO EM MASSA	REDUZIR O MAXIMO POSSIVEL A DEPENDENCIA DE INSPEÇÃO. CENTRAR NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS
MINIMIZAR CUSTO TOTAL	QUALIDADE INSERIDA NA NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES E REDUÇÃO DE DESPERDICIOS E CONTROLE DAS PERDAS
MELHORIA CONTINUA DO SISTEMA PRODUTIVO	DEVE EXISTIR UMA METODOLOGIA VOLTADA PARA O INCENTIVO DA MELHORIA CONTINUA EM TODAS AS ETAPAS
INSTITUIR TREINAMENTO	FAZER COM QUE TODOS TENHAM A NOÇÃO E CAPACIDADE DE REALIZAR SEU TRABALHO CORRETAMENTE DE ACORDO COM O ESPERADO
ADOTAR LIDERANÇA	NÃO SE TEM QUALIDADE SEM O APOIO DAS LIDERANÇAS E ALTA GERENCIA. A QUALIDADE COMEÇA NA PRIMEIRA CAMADA DO ORGANOGRAMA
ACABAR COM MEDO	DISPONIBILIZAR MEIOS PARA QUE OS FUNCIONÁRIOS CONSIGAM TER A LIBERDADE E EXPOR SUAS OPNIÕES E SUGESTÕES
ELIMINAR BARREIRAS ENTRE DEPARTAMENTOS	ESTIMULAR A INTEGRAÇÃO ENTRE SETORES, CRIAR CULTURA COLABORATIVA
ELIMINAR SLOGANS EXORTAÇÕES E METAS SUPERFICIAIS	EVITAR FRASES DE EFEITO E APRESENTAR METAS CONCISTENTES
ELIMINAR QUOTAS DE TRABALHO	NÃO FOCAR SOMENTE EM PRODUTIVIDADE E PREMIAÇÃO POR PRODUÇÃO. FOCAR NAS AÇÕES DE LIDERANÇA
PROMOVER ORGULHO PELO TRABALHO	MOSTRAR A IMPORTANCIA DAS ATIVIDADES DE CADA UM. FAZER COM QUE O FUNCIONÁRIO SE SINTA IMPORTANTE E SUA ATIVIDADE SEJA AGREGADORA
AUTO MELHORIA	FAZER COM QUE OS TRABALHADORES POSSAM APRIMORAR SUAS HABILIDADES E SE DESENVOLVEREM

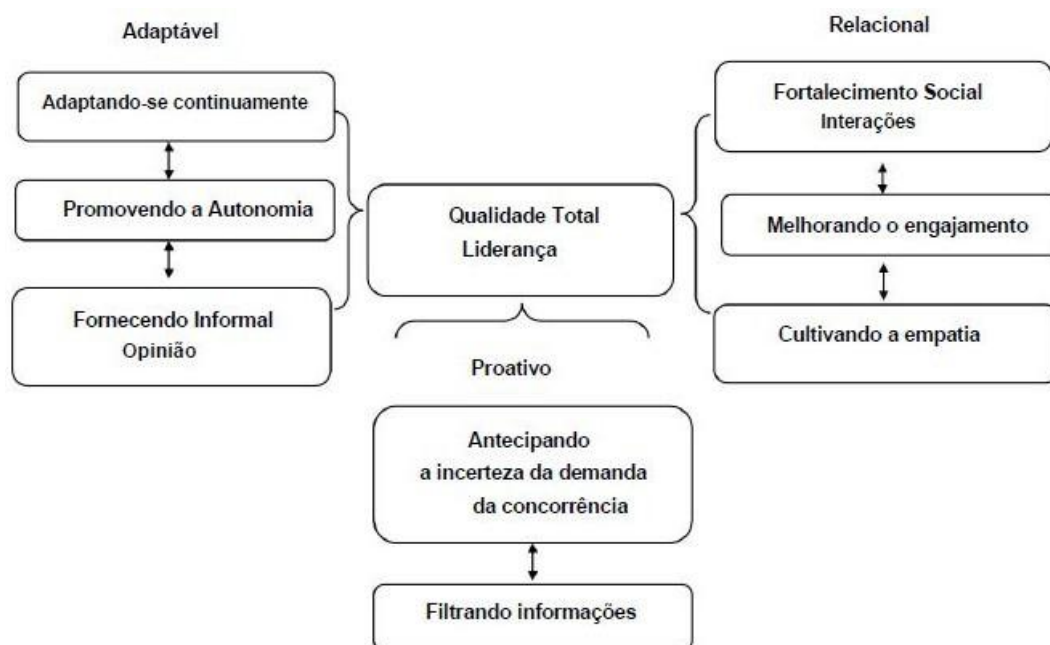
A TRANSFORMAÇÃO O É TAREFA DE TODOS	A QUALIDADE DEPENDE DO ENGAJAMENTO DE CADA UM DOS FUNCIONÁRIOS
--	---

Fonte: Adaptado de Deming (apud Rezende; Rodrigues; Silva, 2019).

O histórico da qualidade evidencia que existem vários métodos para se atingir a qualidade total, apesar de os métodos para atingir a qualidade se entrelaçarem e serem simples de serem entendidos. Porém, Alawag et al. (2023) apontam que a implementação se torna difícil em virtude da necessidade (principalmente em sistemas de qualidade embrionários) de uma profunda transformação organizacional. Para ter o devido sucesso, o TQM necessita de pessoas com um tipo de atuação voltado para fomentar a cultura organizacional.

A TQL (Liderança para Qualidade Total) pode ser definida como um fenômeno coletivo e dinâmico, que não se restringe apenas à figura da alta gestão, mas emerge do comportamento de todos os membros da organização. A ideia de liderança é realmente atendida quando todos os entes tomam a qualidade para si (Psychogios, 2020). O autor enfatiza que existem três principais aspectos relacionados à liderança: o relacional, a proatividade e a adaptabilidade, conforme mostrado na **Figura 4**.

Figura 4 – Aspectos inerentes ao TQL e suas ligações



Fonte: Psychogios (2020)

O princípio de adaptabilidade está relacionado ao entendimento de que a liderança deve ser flexível e dinâmica, ajustando comportamentos e estratégias conforme surgem novos

desafios. O proativo está relacionado com a ideia de sobrevivência ligada a estratégia, característico da qualidade (se antecipar para garantir sobrevivência e sair na frente). O relacional está ligado ao fortalecimento de vínculos a motivação, a empatia, a inspiração e a confiança (Psychogios, 2020).

O conceito de liderança e empoderamento dos colaboradores modera a relação entre as práticas de TQM e o comprometimento organizacional (Irfan et al., 2025). Esse direcionamento é conduzido pelo setor da qualidade, que atua como facilitador na disseminação das práticas e no engajamento das equipes. Nesse contexto, a atuação da liderança não se limita à definição de diretrizes, mas também envolve a disponibilização de métodos e instrumentos que viabilizem a aplicação prática da melhoria contínua no ambiente organizacional.

Ferramentas da qualidade são técnicas consagradas que facilitam a identificação e solução de problemas. Contudo, sua aplicação exige adaptação à realidade de cada negócio, uma vez que a eficácia de uma ferramenta depende da sua adequação ao contexto e à complexidade do processo (Morais; Moraes, 2021).

O processo de melhoria contínua está intrinsecamente relacionado à criação do conhecimento, compreendida como o processo de geração, disseminação e incorporação de saberes em produtos, serviços e sistemas. Tal processo não deve ocorrer de forma isolada, sendo fundamental sua inserção em uma cultura organizacional colaborativa (Macedo; Scariot, 2019 apud França; Almeida, 2023).

Ademais, sua origem deve partir da alta gerência, assegurando alinhamento estratégico. Contudo, sua operacionalização requer equipes multidisciplinares com diferentes competências. A diversidade de conhecimentos favorece a integração de perspectivas e a geração de soluções inovadoras. Nesse sentido, a gestão do conhecimento constitui elemento essencial para a consolidação da qualidade (Santos; Oliveira, 2022).

A melhoria contínua configura-se como um dos pilares fundamentais para o aprimoramento dos processos produtivos, uma vez que seus resultados estão diretamente relacionados ao comportamento das pessoas envolvidas. Ademais, destaca-se a relevância do compromisso da alta gestão na promoção de uma cultura organizacional voltada à melhoria contínua, baseada em princípios e valores que influenciam atitudes e comportamentos (Brancalion et al., 2024).

2.2.1 Cultura Organizacional

Conforme aponta Besterfield *et al.* (2012) as lideranças de uma organização devem definir a direção, criar uma visão clara, incutir o foco no cliente, nutrir valores e, gerar motivação. Em muitos casos, para a implementação do TQM os líderes precisam enfatizar uma ideia de rompimento com o passado e criar um novo contexto, uma nova filosofia de orientação que reflete não a visão de um determinado líder, mas a visão da organização.

O TQM requer uma mudança cultural significativa nas empresas Alawag *et al.* (2023) apontam que as mudanças impactam nas atitudes e nos comportamentos dos colaboradores e os direciona para o comprometimento com o desempenho, ao desenvolvimento do autocontrole e ao aprimoramento contínuo dos processos. Cabe salientar que, tais mudança não possuem o objetivo de eliminar valores, mas sim de torna-los partes do diferencial competitivo.

Assim, quando uma empresa deseja implantar um modelo de Gestão da Qualidade Total, um dos primeiros passos é o comprometimento com uma mudança cultural. É importante ressaltar que a mudança cultural não significa abandonar a filosofia de orientação, os valores e as crenças da organização, pelo contrário, significam fortalecer esses elementos e transformá-los em diferenciais competitivos (Psychogios, 2020).

Na maioria dos casos, mudar a cultura é uma tarefa bastante desafiadora, pois a tendência humana é sempre a de criar resistência as mudanças. Besterfield *et al.* (2012) enfatiza que a resistência a mudança é um dos principais desafios da implantação do TQM e evidencia que para superar a barreira da resistência é preciso compreender a ideia de mudança.

De acordo com Yokoyama (1994) podem existir correntes de pensamento heterogêneas (as quais o autor chamou de sub-culturas) durante a implantação e estabelecimento do TQM, porém, estas não podem ser confundidas com um desvio da cultura organizacional evidenciada no TQM. Subculturas são naturais e contribuem para o surgimento de novas ideias.

Em suma, a Gestão da Qualidade Total (TQM) se fundamenta na integração entre liderança, foco no cliente, melhoria contínua, gestão por processos e desenvolvimento das pessoas, sendo esses elementos amplamente discutidos por autores clássicos da área. Observa-se uma convergência teórica no sentido de que a qualidade deve ser tratada de forma sistêmica, envolvendo toda a organização e não apenas um setor específico, com forte atuação da alta gestão e estímulo à cultura colaborativa. Ferramentas contribuem para potencializar habilidades e ajudam a atingir os resultados esperados (Morais; Moraes, 2021).

3 METODOLOGIA

A metodologia deste capítulo apresenta os caminhos adotados para o desenvolvimento da pesquisa, detalhando sua classificação, o ambiente em que foi realizada e os procedimentos de coleta, análise e construção de modelo. Inicialmente, a pesquisa é caracterizada quanto à sua natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos, evidenciando seu caráter aplicado, descritivo e estruturado como estudo de caso, com abordagem quali-quantitativa. Em seguida, descreve-se o ambiente organizacional analisado, destacando as questões voltadas para o contexto da qualidade. Por fim, são apresentados os métodos utilizados para a coleta e análise dos dados, bem como os procedimentos para construção e avaliação de aderência da proposta e das frentes de atuação.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Nascimento (2016), as pesquisas podem ser classificadas quanto à sua natureza, à abordagem do problema, aos objetivos e aos procedimentos técnicos. Quanto à natureza, a presente pesquisa é classificada como aplicada, pois busca solucionar um problema real identificado na organização estudada, por meio da proposição de um modelo de Gestão da Qualidade Total (TQM). O foco do trabalho está na construção de uma solução prática para a atuação da qualidade em uma fábrica de móveis planejados, com o intuito de contribuir diretamente para a melhoria do desempenho organizacional.

Quanto à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa. É quantitativa por utilizar dados numéricos, como índices de avarias, número de ocorrências e percentuais de SAC. Ao mesmo tempo, apresenta caráter qualitativo ao considerar percepções de coordenadores e gerentes, análises provenientes de reuniões, observações do ambiente produtivo e interpretações construídas a partir da vivência do autor no processo estudado (Pádua, 2019).

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, pois busca explicar e interpretar fatos relacionados às características do ambiente organizacional, aos processos produtivos, aos indicadores de avarias, às reclamações de clientes e às percepções internas sobre a qualidade e sobre a intenção de mudança de patamar da empresa. A partir dessa análise, estrutura-se a proposta de um modelo que atenda às necessidades identificadas.

Por fim, quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, uma vez que analisa de forma aprofundada uma única organização, considerando seu contexto real, sua estrutura, seus processos e suas necessidades específicas, com o objetivo de propor uma solução alinhada à sua realidade.

3.2 AMBIENTE DE PESQUISA

A empresa referida no trabalho atua no ramo de móveis planejados há aproximadamente 25 anos. A empresa teve origem de forma artesanal, como um comércio familiar no quintal de casa. Com o passar dos anos, a marcenaria passou a se destacar pela qualidade de seus produtos, tornando-se cada vez mais requisitada pelos principais arquitetos da cidade de João Pessoa. Diante do crescimento da demanda e do reconhecimento no mercado local, surgiram oportunidades concretas de expansão do negócio (Empresa Objeto de Estudo, 2023).

Com formação na área de Administração, o fundador e atual diretor do grupo decidiu expandir a ideia inicial do comércio familiar, transformando a marcenaria artesanal em uma

empresa de pequeno e médio porte. Ao longo dos anos, a organização consolidou sua presença no mercado de móveis planejados, ampliou sua estrutura e passou a operar como um grupo empresarial. Atualmente, o grupo configura-se como a maior indústria de móveis planejados da região Nordeste, contando com um parque industrial de aproximadamente 8.000 m² e uma rede composta por mais de 38 lojistas parceiros (Empresa Objeto de Estudo, 2025).

Embora o grupo possua uma visão ampla e integrada de suas operações, o foco do presente trabalho está direcionado ao setor industrial, considerado pela diretoria como a área onde o alinhamento e o controle dos processos se tornam mais críticos. É nesse setor que ocorre a fabricação de todos os móveis comercializados, tanto para as lojas próprias quanto para os lojistas parceiros e clientes corporativos, incluindo projetos de grande porte, como aqueles destinados a construtoras, hotéis e edifícios.

A análise do ambiente organizacional permite observar indícios de que, apesar do elevado nível de desenvolvimento produtivo, da capacidade instalada e do posicionamento consolidado no mercado, a empresa ainda pode apresentar lacunas relacionadas à estruturação formal da gestão da qualidade. Nesse contexto, percebe-se que a atuação da qualidade tende a ocorrer de maneira mais descentralizada e, possivelmente, com maior ênfase em ações corretivas, o que pode indicar a ausência de um modelo estruturado capaz de integrar, de forma sistêmica, os processos, áreas e níveis hierárquicos da organização.

Tal cenário pode se tornar mais sensível quando associado às características do processo produtivo, marcado por elevado grau de personalização, variabilidade de fluxos e dependência significativa de mão de obra qualificada. Essas condições tendem a ampliar a suscetibilidade a falhas, retrabalhos e variações na qualidade do produto final, especialmente em projetos de maior complexidade.

Adicionalmente, considerando o modelo logístico adotado e o posicionamento da empresa em um mercado de maior exigência, eventuais falhas identificadas após a expedição podem contribuir para a elevação de custos logísticos e influenciar a percepção de qualidade por parte dos clientes, especialmente em contextos de expansão para novos mercados.

Essa lacuna deixada pela não estruturação dos processos, representa um fator limitante para a consolidação de uma cultura da qualidade mais robusta e para o alcance de níveis mais elevados de desempenho organizacional, indicando a relevância do desenvolvimento de uma proposta que contribua para estruturar essa atuação.

3.3 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa se encontra estruturada através de 5 etapas bem definidas (**Quadro 3**): O diagnostico inicial da empresa em relação a qualidade, Proposta de atuação da qualidade, Proposição das Frentes de atuação, Validação do modelo, Validação das frentes de atuação.

Quadro 3 – Síntese das Etapas da Pesquisa

Etapa da Pesquisa	Descrição da Etapa	Sub-etapas	Período	Fontes de Dados	Instrumentos utilizados	Resultados
Diagnostico inicial da empresa em relação a qualidade	Levantamento inicial das condições da qualidade, com base em indicadores e percepções das lideranças	Dados quantitativos	Jan–Dez/2025	Planilha de Avarias e Registros de SAC	Excel, Power point, Sheets, analise interna de dados	Identificação de instabilidade, lacunas da qualidade.
		Dados qualitativos	Jan–Jul/2025 e Jan–Dez/2025	Formulário avaliativo, percepções	Google forms, anotações diárias, analise de conteúdo temática	Necessidade de estruturação, treinamento, clareza nas entregas da qualidade e sistematização integrada
Proposta de atuação da qualidade	Desenvolvimento da proposta de TQM com base nas necessidades organizacionais percebidas no diagnóstico e no PE	Análise do Diagnóstico organizacional	Não se aplica	Diagnostico Organizacional	Não se aplica	Necessidades Organizacionais
		Análise do planejamento estratégico da organização	Não se aplica	Planejamento estratégico da organização	Não se aplica	Necessidades Organizacionais
		Levantamento de necessidades	Não se aplica	Análise do Diagnóstico organizacional e Análise do planejamento estratégico da organização	Tabela de consolidação	Junção de todas as necessidades que precisam estar contidas na proposta de TQM
		Elaboração dos eixos de atuação	Não se aplica	Tabela de consolidação	Não se aplica	Proposta de atuação baseada nas necessidades da organização
		Utilização de fundamentação teórica para estrutura	Não se aplica	Fundamentação teórica	Não se aplica	Proposta baseada nas necessidades da organização, com apoio da liderança, alta gestão e melhoria continua.
Proposta das Frentes de atuação	Definir modo de atuação diante eixos	Não se aplica	Não se aplica	Fundamentação teórica e vivencia pratica	Excel	Definição da forma de atuação para atendimento dos eixos
Análise de aderência do TQM	Verificação da aderência teórica do modelo através dos elementos fundamentais do TQM	Não se aplica	Não se aplica	Literatura	Excel	Consolidação da aderência aos princípios fundamentais relacionados ao que uma proposta deve contemplar para ser

						considerada uma proposta de TQM.
	Verificação da aderência teórica do modelo através dos 14 princípios de qualidade	Não se aplica	Não se aplica	Literatura	Excel	Consolidação da aderência aos princípios fundamentais relacionados a uma proposta real de qualidade
Análise de aderência das frentes de atuação	Verificação da aderência teórica das frentes	Não se aplica	Não se aplica	Literatura	Excel	Validação das frentes de atuação através de especialistas teóricos

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Ressalta-se que a análise de aderência da proposta foi realizada em nível conceitual, por meio de seu alinhamento com os princípios da Gestão da Qualidade Total (TQM), com referências consolidadas da literatura e com o planejamento estratégico da organização. A aplicação prática do modelo na empresa não foi realizada no escopo deste estudo, sendo recomendada como etapa futura para avaliação de sua efetividade.

3.3.1 Diagnostico Inicial da empresa em relação a qualidade

A coleta de dados deste trabalho foi realizada a partir de informações previamente levantadas e registradas sistematicamente pelo setor de qualidade da empresa. Esse setor é responsável pelo cadastro, monitoramento e análise das avarias ocorridas ao longo de todo o processo produtivo, bem como pela investigação de suas causas. Além disso, centraliza o recebimento e tratamento das reclamações, sugestões e elogios provenientes dos lojistas da fábrica, consolidando essas informações como insumo para análises estratégicas relacionadas à qualidade.

O setor de qualidade exerce papel estratégico na organização, atuando diretamente na garantia da confiabilidade das informações obtidas por meio das análises de processo. Os dados utilizados neste estudo passaram por validações internas periódicas e são oriundos de registros formais e padronizados, o que contribui para sua consistência, rastreabilidade e fidedignidade. Ressalta-se que o autor atua como responsável pela área de qualidade da empresa, condição que possibilita amplo domínio técnico sobre os dados analisados, bem como conhecimento aprofundado dos processos envolvidos. Para mitigar possíveis vieses decorrentes dessa posição, priorizou-se a utilização de registros formais e indicadores quantitativos cobrados em reuniões pela alta gestão.

Os dados coletados foram classificados em quantitativos e qualitativos, em consonância com a abordagem metodológica adotada.

Os dados quantitativos referem-se, principalmente, aos índices de avarias registrados ao longo do processo produtivo e às reclamações provenientes do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC). O período analisado compreendeu janeiro a dezembro de 2025, permitindo avaliação anual completa e identificação de padrões sazonais ou recorrentes.

A análise quantitativa foi realizada por meio de estatística descritiva, incluindo cálculo de frequência absoluta e relativa, médias mensais e análise de tendência temporal. O indicador de avarias foi calculado pela razão entre o número de peças avariadas e o total de peças produzidas no período, expresso em percentual. Para identificação das principais causas de falhas, foi realizada estratificação dos dados, permitindo identificar as categorias mais representativas de ocorrências e sua participação relativa no total.

No que se refere às reclamações do SAC, utilizou-se o cálculo da proporção de pedidos com ocorrência procedente em relação ao total de pedidos expedidos no mês, possibilitando avaliar o impacto das falhas internas na percepção do cliente externo.

Os resultados quantitativos foram organizados em gráficos e analisados comparativamente, com o objetivo de identificar padrões de instabilidade, variabilidade excessiva e comportamento não controlado do processo, evidenciando possíveis fragilidades sistêmicas.

Paralelamente, a análise qualitativa foi conduzida com o intuito de compreender a percepção das lideranças sobre a atuação da qualidade, sua aplicação prática e seu impacto nos resultados organizacionais. As informações foram coletadas por meio de participação em reuniões de alinhamento diário entre lideranças, reuniões mensais de resultados, encontros estratégicos com diretoria e gerência, reuniões específicas do setor de qualidade, diálogos com o chão de fábrica, discussões realizadas durante o planejamento estratégico e formulários avaliativos durante o período de janeiro a julho de 2025.

A interpretação dos dados qualitativos dos formulários foi realizada por meio de análise de conteúdo temática, conforme proposta por Bardin (2016 apud Dalla Valle; Ferreira, 2023). Inicialmente, procedeu-se à leitura flutuante do material coletado, seguida da identificação de unidades de registro relevantes. Os trechos destacados foram posteriormente agrupados em categorias temáticas. Informações sensíveis à organização foram preservadas, sendo suprimidas ou anonimizadas quando necessário.

As categorias consolidadas foram:

- Estrutura analítica da qualidade;
- Treinamento;
- Clareza nas entregas;
- Sistematização integrada.

A categorização permitiu identificar padrões recorrentes nas percepções dos coordenadores e gerentes, evidenciando que as fragilidades da qualidade não estavam restritas a falhas operacionais, mas envolviam também lacunas estruturais, necessidade de maior formalização de processos, ampliação da capacidade analítica e fortalecimento da capacitação técnica.

3.3.2 Proposta de atuação da qualidade

A proposta foi desenvolvida a partir de cinco etapas metodológicas estruturadas e interdependentes:

- Análise do Diagnóstico organizacional;
- Análise do planejamento estratégico da organização;
- levantamento de necessidades entre os achados do diagnóstico e os direcionadores estratégicos;
- Elaboração dos eixos de atuação;
- Utilização de fundamentação teórica para estrutura;

Na primeira etapa, realizou-se a consolidação das evidências obtidas no diagnóstico organizacional. Esses achados foram convertidos em necessidades organizacionais explícitas, a partir da identificação de padrões recorrentes.

Na segunda etapa, procedeu-se à análise dos objetivos e direcionadores estratégicos da organização, com foco especial nas perspectivas do mapa estratégico nas quais a qualidade deveria estar mais inserida. Cada objetivo estratégico com correlação direta à área foi desdobrado em demandas específicas, posteriormente convertidas em necessidades organizacionais. A utilização do planejamento estratégico na proposta mostra-se necessária, uma vez que, assim como os demais setores organizacionais, a área da qualidade deve contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. A perspectiva financeira do planejamento estratégico não foi utilizada para o levantamento de necessidades, por se acreditar que a qualidade não contribui diretamente na receita da organização.

Na terceira etapa todas as necessidades foram elencadas e colocadas em Quadro, de acordo com sua origem e elemento identificado no diagnóstico.

Na quarta etapa, os núcleos temáticos recorrentes foram consolidados em quatro eixos estruturantes. Os eixos não foram definidos para atender problemas isolados, mas para absorver conjuntos inter-relacionados de necessidades, garantindo coerência sistêmica e aplicabilidade prática. Buscou-se uma estrutura enxuta, capaz de integrar dimensões operacionais, estratégicas e culturais, evitando fragmentação excessiva e favorecendo interdependência entre os eixos.

Por fim, na quinta etapa, procedeu-se à utilização da fundamentação teórica como mecanismo de consolidação estrutural do modelo. Nessa etapa, os eixos definidos foram confrontados com os elementos essenciais da Gestão da Qualidade Total descritos na literatura, à melhoria contínua, liderança e papel da alta gestão. Esse procedimento teve como objetivo assegurar que o modelo não se limitasse a uma resposta empírica às dores organizacionais, mas estivesse alinhado aos fundamentos conceituais do TQM. Todos os itens do modelo final foram conceituados na ideia do modelo de marcenaria, definindo o modelo final como o “armário da qualidade”.

3.3.3 Proposta das frentes de atuação

Diante do modelo proposto, foi desenvolvida uma frente de atuação capaz de fazer com que os eixos do modelo de TQM proposto fossem atendidos. Essas foram criadas buscando atender todos os requisitos dos eixos, mantendo atividades que já existiam na empresa e que precisavam ser ampliadas, assim como estruturando novas frentes de atuação direcionadas às lacunas identificadas no diagnóstico organizacional.

Além disso, buscou-se diferenciar as frentes quanto à sua natureza de atuação. Algumas possuem caráter estruturante, com foco em liderança, planejamento estratégico e gestão de indicadores; outras apresentam caráter operacional, voltadas diretamente à prevenção de falhas e controle de processo; e há ainda aquelas com enfoque cultural e educacional, direcionadas ao desenvolvimento do conhecimento, treinamento e programas de envolvimento.

3.3.4 Análise de aderência do TQM

A validação do modelo proposto foi realizada por meio de análise de aderência conceitual, utilizando como referência dois marcos teóricos consolidados da Gestão da Qualidade Total: os elementos essenciais do TQM sistematizados por Carvalho e Paladini (2012) e os 14 princípios da qualidade propostos por W. Edwards Deming.

Carvalho e Paladini (2012) apresentam uma consolidação dos fatores críticos de sucesso do TQM, organizando os elementos estruturantes que devem estar presentes em um modelo de qualidade abrangente. Sua sistematização contempla dimensões estratégicas, operacionais e relacionais, permitindo verificar se o modelo proposto atende aos requisitos mínimos considerados essenciais para um sistema de Gestão da Qualidade Total.

Os 14 princípios de Deming foram selecionados por representarem uma das bases filosóficas mais reconhecidas do TQM. Diferentemente de listas operacionais de práticas, os princípios de Deming oferecem uma perspectiva sistêmica e cultural da qualidade, abordando temas como constância de propósito, liderança, eliminação do medo, integração entre departamentos e melhoria contínua. Assim, enquanto Carvalho e Paladini fornecem um referencial estrutural, Deming oferece um referencial filosófico e comportamental.

Metodologicamente, a análise de aderência foi conduzida em duas etapas complementares:

- Análise estrutural de aderência – Os eixos do modelo e suas respectivas frentes de atuação foram confrontados com os elementos essenciais do TQM propostos por Carvalho e Paladini (2012). Buscou-se identificar correspondência entre o modelo desenvolvido e os seguintes fatores: liderança e apoio da alta direção, relacionamento com clientes, gestão da força de trabalho, relação com fornecedores, gestão por processos, projeto de produto e gestão baseada em fatos e dados. Essa etapa permitiu verificar se o modelo contempla as dimensões organizacionais necessárias para ser caracterizado como um modelo de TQM e não apenas como um conjunto isolado de práticas da qualidade.
- Análise filosófica e cultural de coerência – Em seguida, o modelo foi confrontado com os 14 princípios de Deming, verificando-se se suas premissas estavam alinhadas à filosofia da melhoria contínua, à redução da dependência de inspeção, à promoção do treinamento, ao papel da liderança e à transformação organizacional como responsabilidade coletiva. Essa etapa

buscou assegurar que o modelo não se restringisse a controles formais, mas estivesse fundamentado em uma lógica de transformação cultural e estratégica.

Optou-se por não utilizar modelos de excelência específicos (como prêmios nacionais ou normas certificáveis) como critério primário de validação, uma vez que o objetivo do trabalho não é a certificação formal, mas a consolidação da qualidade como valor organizacional e instrumento estratégico. Assim, os referenciais escolhidos mostram-se mais adequados ao propósito da pesquisa, pois avaliam consistência conceitual e coerência sistêmica, e não apenas conformidade normativa.

3.3.5 Análise de aderência das frentes de atuação

A validação das frentes de atuação foi realizada por meio de análise de aderência conceitual e consistência teórica, buscando verificar se cada frente proposta encontra respaldo nos fundamentos clássicos da Gestão da Qualidade Total (TQM) e na literatura especializada da área. Cada frente foi confrontada com autores clássicos e contemporâneos da qualidade.

A escolha dos autores utilizados para a validação das frentes de atuação fundamenta-se em sua relevância e reconhecimento na área da Gestão da Qualidade, bem como em aspectos práticos vivenciados em modelos de excelência. Foram priorizadas referências clássicas e consolidadas na literatura, amplamente difundidas nos meios acadêmico e organizacional, cujos conceitos abordam aspectos como liderança, melhoria contínua, gestão por processos, padronização e desenvolvimento organizacional.

A validação realizada não teve como objetivo mensurar resultados quantitativos imediatos, mas verificar a consistência conceitual das frentes propostas. Dessa forma, as frentes de atuação são apresentadas não como intervenções empíricas isoladas, mas como mecanismos sustentados por bases teóricas consolidadas, integrados ao modelo proposto e orientados à consolidação da qualidade como valor

4 RESULTADOS ALCANÇADOS

4.1 DIAGNOSTICO INICIAL DA EMPRESA EM RELAÇÃO À QUALIDADE

A partir da análise do funcionamento dos processos, da estrutura organizacional, das práticas de gestão, dos resultados obtidos pela empresa e das demandas apresentadas pela diretoria, tornou-se possível identificar fragilidades que impactam diretamente o desempenho tanto da organização quanto da área da qualidade. Nesse contexto, a proposta desenvolvida não pode ser validada apenas sob o ponto de vista teórico, mas precisa atender, de forma prática, os pontos críticos que a empresa necessita solucionar.

A qualidade deve assumir um papel claro na resolução dos problemas atuais, posicionando-se como parte da solução e não apenas como área de apoio. Por se tratar de um setor relativamente novo na organização, torna-se ainda mais necessário demonstrar seu valor, tanto internamente, junto às áreas operacionais e à gestão, quanto externamente, diante dos clientes, que associam o setor à confiabilidade dos produtos e esperam respostas consistentes diante de ocorrências.

4.1.1 Avarias/ Reclamações de Clientes

Uma das principais demandas apontadas pela diretoria, nas reuniões em que a qualidade é envolvida, refere-se às avarias geradas ao longo do processo produtivo. Além de representarem desperdício de material — fator crítico, considerando que a matéria-prima utilizada é de alto padrão e possui elevado valor agregado — essas ocorrências impactam diretamente o Custo de Matéria-Prima (CMP), atualmente um dos maiores gastos da empresa, frequentemente superando as expectativas de forma negativa. Além do impacto financeiro, as avarias interferem no ritmo produtivo, provocam retrabalhos e geram acúmulo de materiais ao longo da fábrica, prejudicando o fluxo do processo, a organização do ambiente produtivo e o cumprimento dos prazos estabelecidos.

Conforme apresentado na **Figura 5**, o percentual de avarias, calculado a partir da relação entre o número de avarias registradas e o total de peças cortadas, demonstrou comportamento irregular ao longo do ano de 2025, observando uma variabilidade não controlada, sugerindo ausência de estabilidade estatística no processo, caracterizado por um efeito “serrote”. O ponto mais crítico foi observado no mês de julho, quando o índice atingiu

2,84%, evidenciando a necessidade de uma atuação mais estruturada da qualidade na identificação das causas e na implementação de ações preventivas para reduzir a recorrência dessas ocorrências.

Figura 5 – Percentual de avarias no ano de 2025



Fonte: Empresa estudada (material interno), 2026.

Com relação ao número de avarias geradas, observa-se na **Figura 06** que foram registradas, em média, 764 avarias por mês, o que equivale aproximadamente à perda de mais de um lote de peças mensalmente. Ao longo do ano, o total de avarias atingiu 9.171 ocorrências, representando um impacto financeiro estimado em cerca de R\$ 264.124, considerando o custo médio por peça. Esse valor corresponde não apenas a desperdício de material, mas também a uma receita que deixou de ser realizada, uma vez que essas peças não puderam ser comercializadas. Trata-se de um montante significativo, que poderia ser direcionado para investimentos internos, como treinamentos, programas de bonificação por desempenho e outras iniciativas que influenciam diretamente o clima organizacional e o desenvolvimento das equipes.

Figura 06 – Número de avarias no ano de 2025

TOTAL DE AVARIAS NO ANO = 9171



Fonte: Empresa estudada (2026).

Dentre os principais tipos de avarias identificadas, destacam-se lascas na face, arranhões, problemas de abastecimento de matéria prima defeituosa e erros de dimensão, que juntos correspondem a aproximadamente 50% das ocorrências registradas. Essas falhas estão, em grande parte, associadas a fatores operacionais, como descuidos no manuseio das peças, quedas, batidas, má organização do ambiente de trabalho, desatenção a problemas recorrentes nas máquinas e erros de regulagem e abastecimento de máquinas. Em muitos casos, trata-se de situações ligadas ao fator humano, seja por falhas de atenção, falta de padronização ou ausência de percepção de risco nas atividades realizadas.

A **Figura 7** apresenta exemplos visuais de avarias relacionadas a lascas na face e arranhões, uma vez que esses defeitos podem ser observados de forma clara por meio de imagens. Já os erros de dimensão, apesar de igualmente críticos, não podem ser facilmente identificados por registros fotográficos, pois envolvem variações milimétricas que exigem instrumentos de medição e conferência para sua detecção.

Figura 7 – Lasca na face e arranhões



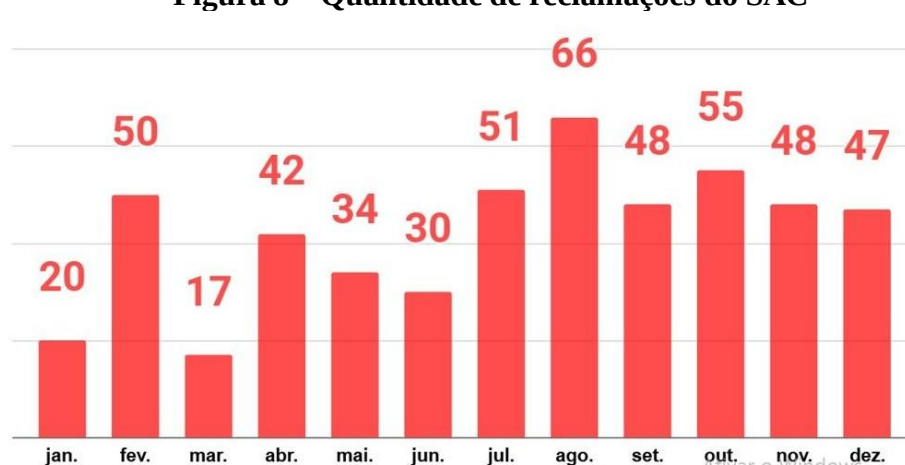
Fonte: Empresa estudada (2026).

O Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) também evidencia problemas semelhantes aos observados internamente, porém com impactos diretos na relação com o mercado. Além das avarias já mencionadas, surgem falhas relacionadas a erro humano no processo de separação e conferência dos pedidos, como a presença de etiquetas externas de um cliente e etiquetas internas de outro, bem como a ausência de peças ou ferragens, resultando em pedidos incompletos. Essas ocorrências geram desgaste significativo junto aos

clientes, especialmente em primeiros fornecimentos, comprometendo negociações comerciais e dificultando a consolidação de parcerias.

Conforme apresentado na **Figura 8**, os dados referentes às reclamações registradas correspondem apenas às situações que não puderam ser solucionadas no momento da montagem, o que indica que o volume real de problemas pode ser ainda maior. Observa-se também um comportamento semelhante ao identificado nas avarias internas, com variações ao longo do período e presença do efeito “serrote”, atingindo seu pico no mês de agosto.

Figura 8 – Quantidade de reclamações do SAC



Fonte: Empresa estudada (2026).

Seguindo a lógica do indicador de SAC, calculado a partir da relação entre os pedidos que apresentaram ocorrências e o total de pedidos expedidos no mês, foi estabelecida a meta de que 90% dos pedidos fossem entregues sem registros de SAC. Entretanto, conforme demonstrado na **Figura 9**, esse desempenho não foi alcançado em nenhum dos meses do ano de 2025. Esse cenário evidencia a recorrência de falhas no processo e reforça a necessidade de ações mais estruturadas voltadas à prevenção de erros, à melhoria dos controles internos e ao fortalecimento da integração entre os setores envolvidos no fluxo do pedido.

Figura 9 – Percentual de pedidos com reclamações procedentes

SAC (INDUSTRIAL)	
META	REALIZADO
90,00%	88,60%
90,00%	83,47%
90,00%	89,62%
90,00%	83,46%
90,00%	81,39%
90,00%	81,33%
90,00%	77,85%
90,00%	78,85%
90,00%	78,01%
90,00%	73,02%

Fonte: Empresa estudada (2026).

4.1.3 Percepções Internas Sobre a Qualidade

A fim de avaliar os setores pertencentes à Central de Serviços Compartilhados (CSC), foram realizadas pesquisas, considerando os demais setores do grupo como clientes internos da CSC. O formulário foi aplicado a todo o grupo; contudo, observa-se que o setor de qualidade possui atuação mais intensa no ambiente industrial, o qual também concentra a maior parte dos problemas operacionais. Esse direcionamento ficou evidente nas respostas às perguntas abertas, que se voltaram majoritariamente para questões relacionadas ao setor industrial. As coletas foram realizadas junto a coordenadores e gerentes, de forma confidencial, no período de janeiro a julho, totalizando 54 respostas.

O campo aberto do formulário trouxe contribuições relevantes para análise das expectativas internas e apontou direcionamentos importantes para a evolução do setor. O mesmo pode ser visualizado no **Anexo I**.

Entre os comentários relacionados diretamente à qualidade, destacam-se: “Serem mais analíticos e sugerirem melhorias nas condutas nas áreas fins”; “Acredito que o setor de qualidade tá sofrendo pela desorganização da fábrica, com dificuldade de implantar melhorias e sobrecarregado pelos problemas”; “Análise de causa para atacar problemas crônicos”; “As entregas da qualidade precisam ficar mais claras”; “Quanto ao setor de qualidade, sugiro que tenhamos uma reunião de análise crítica para apuração e estratificação das causas das avarias, com elaboração do plano de ação; essa ação deveria ter um calendário uma vez por semana, reunião de 1h”; e “Tratamento de causa via PDCA”.

Conforme apresentado no **Anexo I**, seguindo o método de análise de conteúdo de Bardin, foram destacados os principais pontos presentes nas respostas das perguntas, demais questões foram censuradas visando proteger informações sigilosas da empresa. De acordo com a análise do texto foram encontrados os seguintes pontos relevantes e suas frequências em texto:

- Melhorar análise = 5
- Melhorias = 4
- Desestruturação do setor de qualidade = 5
- Integração entre áreas = 3
- Entregas claras = 1
- Treinamentos = 1

Tais itens podem ser subdivididos em categorias mais específicas, conforme mostrado abaixo. Cada categoria possui um grau de prioridade de acordo com o seu percentual relativo de recorrência.

- Estrutura analítica da qualidade (47,37%) = Melhorar análise + Melhorias
- Treinamento (5,26%) = Treinamentos
- Clareza nas entregas (5,26%) = Entregas claras
- Sistematização integrada (42,10%) = Desestruturação do setor de qualidade + Integração entre áreas

A categoria Estrutura analítica da qualidade, composta pela soma dos termos “Melhorar análise” e “Melhorias”, justifica-se pela proximidade funcional desses apontamentos. As recorrências indicam uma demanda por maior profundidade na investigação das causas das falhas, maior capacidade de interpretação dos indicadores e atuação mais propositiva da área. Essa necessidade está diretamente relacionada ao cenário identificado nos dados quantitativos, que evidenciaram instabilidade dos índices de avarias e crescimento das reclamações do SAC. Portanto, a consolidação desses termos em uma única categoria reflete a expectativa organizacional de evolução da qualidade de um papel reativo para uma atuação analítica e preventiva.

A categoria Treinamento foi mantida de forma isolada, pois sua recorrência indica uma demanda específica e objetiva relacionada à capacitação técnica e ao desenvolvimento da força de trabalho. Tal necessidade é coerente com o contexto produtivo descrito no ambiente de pesquisa, especialmente considerando a variabilidade dos projetos e a tolerância milimétrica exigida na marcenaria. Além disso, essa demanda dialoga diretamente com os princípios do TQM, que destacam o desenvolvimento das pessoas como elemento estruturante

da qualidade e com os motivos de avarias mais recorrentes, que são provenientes em grande parte de descuido e demais questões relacionadas ao perfil do trabalhador.

A categoria Clareza nas entregas, derivada do item “Entregas claras”, foi mantida individualmente por representar uma lacuna relacionada à definição do papel estratégico da qualidade dentro da organização. Essa manifestação está alinhada aos comentários qualitativos que apontam necessidade de definição objetiva das responsabilidades da área.

A categoria Sistematização integrada, composta pela associação entre “Desestruturação do setor de qualidade” e “Integração entre áreas”, foi construída a partir da compreensão de que ambas as manifestações refletem uma fragilidade estrutural comum: a ausência de um sistema formalmente organizado de qualidade.

A recorrência do termo “Desestruturação do setor de qualidade” indica a percepção, por parte das lideranças, de que a área ainda não atua sob uma lógica plenamente sistematizada, com processos claramente definidos, responsabilidades formalizadas e entregas padronizadas. Esse apontamento evidencia uma lacuna estrutural interna.

Por sua vez, a menção à “Integração entre áreas” revela dificuldades de comunicação, alinhamento e cooperação interdepartamental, aspecto crítico em ambientes produtivos com alto grau de variabilidade, como o descrito no setor moveleiro estudado. A ausência de integração compromete o fluxo de informações, potencializa retrabalhos e dificulta a prevenção de falhas, refletindo diretamente nos indicadores de avarias e SAC apresentados no diagnóstico quantitativo.

A análise das frequências relativas evidencia que as categorias Estrutura analítica da qualidade (47,37%) e Sistematização integrada (42,10%) concentram juntas 89,47% das manifestações identificadas, demonstrando que as principais inquietações das lideranças não estão relacionadas a falhas pontuais, mas a fragilidades estruturais da atuação da qualidade. A predominância dessas duas categorias indica uma percepção clara de que a área necessita evoluir tanto em sua capacidade analítica — aprofundando investigação de causas, interpretação de indicadores e proposição de melhorias — quanto em sua organização sistêmica, com maior integração entre setores e definição formal de processos. Por outro lado, as categorias Treinamento (5,26%) e Clareza nas entregas (5,26%), embora menos recorrentes, reforçam dimensões complementares do problema estrutural, apontando para a necessidade de capacitação técnica e definição objetiva do papel estratégico da qualidade.

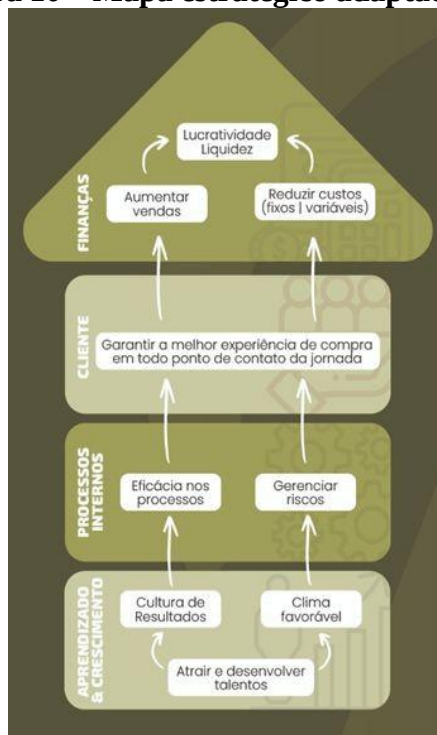
4.2 PROPOSTA DE ATUAÇÃO DA QUALIDADE

A proposta de solução foi estruturada a partir das necessidades identificadas no diagnóstico organizacional e do alinhamento com o planejamento estratégico da empresa. Nesse contexto, foi desenvolvido um modelo de atuação da Gestão da Qualidade Total (TQM), denominado “Armário da Qualidade”, que organiza a atuação da área em eixos estruturantes e frentes operacionais voltadas à prevenção de falhas, melhoria dos processos e fortalecimento da cultura da qualidade. O modelo estabelece diretrizes para a garantia dos requisitos, Asseguramento da Qualidade de Insumos, gestão do desempenho organizacional e desenvolvimento e nivelamento do conhecimento, sustentado pela liderança, pela atuação da alta gestão e pelos princípios da melhoria contínua. A partir dessa estrutura, são definidas frentes de atuação que orientam a aplicação prática do modelo e contribuem para a consolidação de uma gestão da qualidade mais sistêmica, preventiva e alinhada aos objetivos estratégicos da organização.

4.2.1 Analise do planejamento estratégico

Buscando transformar a proposta de atuação da qualidade alinhada com a estratégia da organização, elementos do planejamento estratégico atual foram transformados em necessidades a serem atendidas, o mapa estratégico pode ser visualizado na **Figura 10**.

Figura 10 – Mapa estratégico adaptado 2026



Fonte: Empresa estudada (2026).

O mapa estratégico 2026 da empresa demonstra a relação de causa e efeito entre as diferentes perspectivas organizacionais, evidenciando que os resultados financeiros são consequência direta do alinhamento entre pessoas, processos e foco no cliente. No topo, a perspectiva financeira tem como objetivo central garantir lucratividade e liquidez, assegurando não apenas a geração de lucro, mas também a capacidade de manter a saúde financeira da empresa no curto e longo prazo. Para que isso ocorra, torna-se fundamental aumentar as vendas, bem como reduzir custos fixos e variáveis.

Na perspectiva do cliente, o objetivo de garantir a melhor experiência de compra em todos os pontos de contato da jornada reforça o compromisso com a satisfação e a percepção de valor. Uma experiência positiva gera confiança, aumenta a probabilidade de recompra e contribui para o crescimento das vendas, estabelecendo conexão direta com os resultados financeiros.

Para sustentar essa proposta de valor, a perspectiva de processos internos destaca a necessidade de eficiência operacional e gerenciamento de riscos. A eficiência nos processos busca promover maior controle e previsibilidade dos resultados. Já o gerenciamento de riscos permite antecipar problemas, minimizar impactos negativos.

Na base do mapa estratégico, a perspectiva de aprendizado e crescimento evidencia que pessoas e cultura organizacional são o alicerce da estratégia. A construção de uma cultura de resultados promove alinhamento entre metas individuais e organizacionais, estimulando responsabilidade e foco em desempenho. O desenvolvimento de um clima favorável fortalece o engajamento, a motivação e a colaboração entre as equipes. Complementando essa base, o objetivo de atrair e desenvolver talentos garante a formação contínua de competências técnicas e comportamentais necessárias para sustentar a eficiência dos processos.

4.2.2 Levantamento das necessidades

Diante dos objetivos estratégicos e diagnóstico organizacional, necessidades foram elencadas conforme o **Quadro 4** abaixo, onde foram destacadas a origem, a identificação do problema e a necessidade derivada do problema.

Quadro 4 – Consolidação das Necessidades Organizacionais

Origem	Elemento Identificado	Necessidade Derivada
Diagnóstico Quantitativo	Instabilidade nos índices de avarias	Redução de retrabalho e aumento da confiabilidade dos processos

Origem	Elemento Identificado	Necessidade Derivada
Diagnóstico Quantitativo	Reclamações procedentes do SAC	Maior conformidade do produto e prevenção de falhas externas
Diagnóstico Qualitativo	Estrutura analítica da qualidade	Fortalecimento da análise de dados e aprofundamento das investigações
Diagnóstico Qualitativo	Treinamento	Capacitação técnica contínua e nivelamento do conhecimento
Diagnóstico Qualitativo	Clareza nas entregas	Definição objetiva do papel da qualidade
Diagnóstico Qualitativo	Sistematização integrada	Maior integração entre áreas e formalização de processos
Mapa Estratégico – Perspectiva de Processos Internos	Melhoria da eficiência operacional	Estabilização dos processos produtivos
Mapa Estratégico – Perspectiva de Processos Internos	Gerenciamento de riscos organizacionais	Mitigação de falhas internas e externas
Mapa Estratégico – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	Desenvolvimento de pessoas, cultura de resultados e clima	Fortalecimento das competências técnicas e comportamentais
Mapa Estratégico – Perspectiva de Clientes	Fortalecimento da marca e satisfação	Redução de ocorrências e aumento da confiabilidade percebida

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

Observa-se que os elementos identificados no diagnóstico quantitativo — como avarias e reclamações — possuem correspondência direta com objetivos estratégicos relacionados a processos internos e satisfação dos clientes. Da mesma forma, as categorias qualitativas apontadas pelas lideranças reforçam demandas estruturais e culturais alinhadas à perspectiva de aprendizado e crescimento.

Optou-se por não incluir explicitamente a perspectiva financeira nessa consolidação, uma vez que o setor de qualidade não possui atuação direta sobre a geração de receita da organização. Embora suas ações impactem indiretamente custos, desperdícios e rentabilidade por meio da redução de falhas e retrabalho, a influência ocorre de forma mediada pelos processos internos. Assim, a análise concentrou-se nas perspectivas em que a qualidade exerce atuação mais direta e estruturante: processos internos, aprendizado e crescimento e clientes.

4.2.3 Elaboração dos eixos de atuação

A consolidação das necessidades organizacionais permitiu identificar convergências entre os achados do diagnóstico inicial e os objetivos estratégicos estabelecidos no mapa estratégico da empresa. Observou-se que as demandas levantadas não eram independentes

entre si, mas apresentavam inter-relações que possibilitaram sua organização em núcleos estruturantes. Esses núcleos deram origem aos quatro eixos de atuação da qualidade, concebidos como dimensões interdependentes de um sistema integrado.

- **Eixo 1:** Garantia dos requisitos de qualidade

O primeiro eixo refere-se à Garantia dos Requisitos de Qualidade, representando o compromisso da empresa em assegurar que todos os produtos atendam às especificações definidas em projeto e às expectativas dos clientes. Nesse contexto, a qualidade atua como guardião dos requisitos, não apenas verificando conformidade ao final do processo, mas estruturando mecanismos preventivos capazes de garantir consistência nos resultados entregues.

Embora o termo “garantia” possa remeter à verificação final, a concepção deste eixo é mais ampla. Ele incorpora o aprendizado histórico das quatro eras da qualidade — inspeção, controle, garantia e gestão — integrando práticas de verificação, monitoramento de processo, prevenção de falhas e atuação sistêmica. Dessa forma, a garantia não se limita ao produto acabado, mas percorre todo o fluxo produtivo.

As necessidades identificadas no diagnóstico quantitativo, especialmente a instabilidade dos índices de avarias, o retrabalho recorrente e as reclamações procedentes do SAC, convergem diretamente para a necessidade de assegurar maior conformidade e estabilidade do produto final. Observou-se que parte relevante das fragilidades organizacionais estava associada à variabilidade do processo produtivo e à recorrência de falhas, indicando ausência de mecanismos suficientemente estruturados de prevenção.

Adicionalmente, os objetivos estratégicos vinculados à perspectiva de processos internos e à satisfação dos clientes reforçam a importância da confiabilidade operacional. A estabilidade técnica do produto não impacta apenas indicadores internos, mas influencia diretamente a percepção de qualidade pelo mercado.

- **Eixo 2:** Asseguramento da Qualidade de Insumos

Considerando que a empresa atua com materiais de alto valor agregado e posicionamento voltado a público exigente, a mitigação de riscos externos torna-se estratégica. Os objetivos presentes na perspectiva de processos internos relacionados à gestão de riscos reforçam essa necessidade.

Esse eixo reforça a atuação ampliada da qualidade ao longo de todo o sistema produtivo, contemplando tanto os recursos transformadores quanto os recursos transformados. Embora a necessidade de fortalecimento da relação com fornecedores não tenha sido explicitamente destacada nas categorias iniciais do diagnóstico qualitativo, sua relevância

torna-se evidente quando se analisa a origem de parte das não conformidades identificadas nos indicadores quantitativos e atua diretamente no principal indicador da empresa, relacionado ao custo da matéria prima.

Em contextos produtivos, é comum que falhas sejam atribuídas diretamente à execução operacional, concentrando a responsabilização na etapa de transformação. Quando os insumos apresentam desvios, a produção tende a absorver essas variabilidades, o que eleva a probabilidade de avarias, retrabalhos e reclamações posteriores. Essa questão se encontra evidenciada no diagnóstico, na parte de causas das avarias, através dos erros de abastecimento de matérias não conforme, ocasionando avarias em peças no processo.

Dessa forma, a atuação da qualidade não pode se restringir ao controle do produto final ou à inspeção durante a transformação. Torna-se essencial estabelecer critérios mais rigorosos de recebimento, avaliação e relacionamento com fornecedores, garantindo maior segurança na entrada dos insumos e reduzindo a probabilidade de propagação de falhas ao longo do fluxo produtivo.

- **Eixo 3:** Gestão de Desempenho Organizacional

A categoria qualitativa relacionada à estrutura analítica da qualidade evidenciou fragilidade na utilização estratégica dos dados. Embora existissem registros formais e acompanhamento de indicadores, observou-se a necessidade de maior aprofundamento analítico, interpretação crítica das informações e leitura sistêmica do desempenho organizacional. A simples coleta de dados não se mostrava suficiente para sustentar decisões estruturadas ou promover melhorias consistentes.

O mapa estratégico reforça a importância do acompanhamento sistemático dos resultados, especialmente na perspectiva de processos internos, onde a eficiência operacional e o controle de riscos ocupam papel central. Nesse contexto, consolidou-se o eixo de Gestão de Desempenho Organizacional como responsável por estruturar a mensuração, interpretação e utilização dos indicadores como instrumentos de direcionamento estratégico.

Esse eixo representa a evolução da qualidade de uma atuação predominantemente operacional para uma atuação analítica e estratégica. A qualidade passa a assumir papel de guardião do desempenho organizacional, não apenas monitorando resultados, mas interpretando tendências, identificando desvios e subsidiando a tomada de decisão. Funciona, assim, como um verdadeiro termômetro organizacional, capaz de indicar se os processos estão alinhados ou desalinhados em relação aos objetivos estratégicos definidos.

- **Eixo 4:** Desenvolvimento e Nivelamento do Conhecimento

As categorias qualitativas relacionadas a treinamento, integração entre áreas e clareza nas entregas evidenciaram que parte das falhas observadas possui raiz estrutural e cultural. A análise indicou que a ausência de alinhamento técnico, a falta de padronização e a dependência de conhecimentos individuais comprometem a estabilidade dos processos e favorecem a recorrência de erros.

A perspectiva de aprendizado e crescimento do mapa estratégico reforça que o desenvolvimento das pessoas sustenta diretamente os processos internos. Assim, as necessidades relacionadas à capacitação técnica, à integração entre setores e ao alinhamento das responsabilidades organizacionais foram consolidadas no eixo Desenvolvimento e Nivelamento do Conhecimento.

Esse eixo é considerado um dos pontos mais críticos da estrutura proposta, estando posicionado na base do modelo por representar uma relação de causa nas demais dimensões. Reconhece-se que a estabilidade operacional não depende exclusivamente de controles ou indicadores, mas do fortalecimento contínuo das competências individuais e coletivas. Erros recorrentes estão frequentemente associados à compreensão inadequada dos processos, à ausência de atualização técnica ou à falta de alinhamento entre áreas.

Nesse contexto, a qualidade assume papel ativo no desenvolvimento organizacional, promovendo capacitação contínua, disseminação de boas práticas, estímulo à melhoria e alinhamento sistemático das equipes. A proposta parte do princípio de que o conhecimento não deve permanecer concentrado em indivíduos específicos, evitando a dependência de “heróis organizacionais” e reduzindo vulnerabilidades decorrentes da centralização informal de saberes.

O conhecimento precisa ser estruturado, compartilhado e acessível, permitindo que a organização evolua de forma consistente e previsível. Por essa razão, esse eixo é desenvolvido em estreita articulação com o setor de Recursos Humanos, especialmente nos processos de capacitação, promoção e alinhamento das expectativas organizacionais, fortalecendo a cultura da qualidade e sustentando a estabilidade dos demais eixos de atuação.

4.2.4 Utilização de fundamentação teórica para estrutura

Diante de todas as questões levantadas, foi construída a proposta de um modelo de Gestão da Qualidade Total (TQM), concebido de forma simbólica como um armário, em referência direta ao ramo de atuação da empresa, o setor de móveis planejados. Essa analogia

não é apenas estética, mas também uma representação das ideias de estrutura, apoio e organização, conceitos essenciais para a qualidade.

As laterais do armário representam dois pilares fundamentais: lideranças e alta gestão. Mostrando que ambos são os que “abrem as portas” para a qualidade, evidenciando que a mesma não pode existir de forma isolada ou restrita a um setor específico. A liderança exerce papel essencial na condução das pessoas, enquanto a alta gestão é responsável por garantir direcionamento estratégico, recursos e legitimidade às ações propostas.

A presença da liderança no modelo reflete a necessidade de atuação próxima aos processos e às pessoas. Cabe às lideranças garantir o alinhamento das equipes, reforçar comportamentos esperados, disseminar a cultura da qualidade. De forma similar, mas com um papel complementar, a alta gestão assume o papel de patrocinadora do modelo, mantendo contato direto com a área da qualidade e acompanhando o desempenho da organização. Essa proximidade permite decisões mais rápidas, correções de rota e fortalecimento da qualidade como elemento estratégico, e não apenas operacional. No interior do armário estão os quatro grandes eixos de atuação da qualidade.

O modelo proposto busca promover uma mudança de patamar na gestão da qualidade da empresa. Não se trata apenas de corrigir falhas pontuais, mas de estruturar um sistema. O armário da qualidade representa não apenas um modelo conceitual, mas uma proposta prática de organização, sustentação e evolução da gestão da qualidade. Segue o modelo em desenho na **Figura 11**.

Dessa forma, a proposta estruturada apresenta coerência com as necessidades organizacionais identificadas, conforme evidenciado no **Quadro 5**, no qual se demonstra o atendimento dessas demandas por meio dos eixos definidos. Ademais, evidencia-se seu potencial para consolidar a qualidade como elemento estratégico, promovendo a melhoria contínua e o desempenho organizacional. Ressalta-se que determinadas necessidades podem ser atendidas por mais de um eixo, embora o quadro apresente aqueles com maior nível de correlação.

Quadro 5 – Correlação entre eixos de atuação e necessidades

Origem	Necessidade Derivada	Eixos correlacionados
Diagnóstico Quantitativo	Redução de retrabalho e aumento da confiabilidade dos processos	Eixo 1: Garantia dos requisitos de qualidade Eixo 2: Asseguramento da Qualidade de Insumos Eixo 3: Gestão de Desempenho Organizacional
Diagnóstico Quantitativo	Maior conformidade do produto e	Eixo 1: Garantia dos requisitos

Origem	Necessidade Derivada	Eixos correlacionados
	prevenção de falhas externas	de qualidade
Diagnóstico Qualitativo	Fortalecimento da análise de dados e aprofundamento das investigações	Eixo 1: Garantia dos requisitos de qualidade Eixo 3: Gestão de Desempenho Organizacional
Diagnóstico Qualitativo	Capacitação técnica contínua e nivelamento do conhecimento	Eixo 4: Desenvolvimento e Nivelamento do Conhecimento
Diagnóstico Qualitativo	Definição objetiva do papel da qualidade	Toda a proposta
Diagnóstico Qualitativo	Maior integração entre áreas e formalização de processos	Eixo 4: Desenvolvimento e Nivelamento do Conhecimento
Mapa Estratégico – Perspectiva de Processos Internos	Estabilização dos processos produtivos	Eixo 1: Garantia dos requisitos de qualidade
Mapa Estratégico – Perspectiva de Processos Internos	Mitigação de falhas internas e externas	Eixo 1: Garantia dos requisitos de qualidade Eixo 2: Asseguramento da Qualidade de Insumos
Mapa Estratégico – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	Fortalecimento das competências técnicas e comportamentais	Eixo 4: Desenvolvimento e Nivelamento do Conhecimento
Mapa Estratégico – Perspectiva de Clientes	Redução de ocorrências e aumento da confiabilidade percebida	Eixo 1: Garantia dos requisitos de qualidade

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

-

Figura 11 – Armário da qualidade



Fonte: Elaborado pelo autor com uso de inteligência artificial (ChatGPT – OpenAI), 2026.

Sob uma perspectiva conceitual, os eixos estruturantes do modelo podem ser compreendidos como dimensões interdependentes de um sistema de gestão da qualidade. A garantia dos requisitos de qualidade está associada à confiabilidade dos processos produtivos; a segurança dos processos externos relaciona-se ao asseguramento da Qualidade de Insumos e mitigação de riscos; a gestão de desempenho organizacional conecta-se ao controle e à melhoria contínua baseada em indicadores; e o desenvolvimento e nivelamento do conhecimento sustenta a capacidade organizacional de aprendizado e adaptação. Essa estrutura reforça o caráter sistêmico do modelo, no qual cada eixo não atua de forma isolada, mas contribui para a estabilidade e evolução do todo.

4.3 PROPOSTA DAS FRENTES DE ATUAÇÃO

Diante dos eixos apresentados, foram definidas frentes de atuação com o objetivo de atender aos requisitos anteriormente estabelecidos. Parte dessas frentes já se encontra em vigor, uma vez que a proposta não se limita à criação de novas práticas, mas também ao aprimoramento e fortalecimento das ações que já demonstraram resultados positivos e agregam valor atualmente. Assim, o modelo busca equilibrar a manutenção do que funciona com a incorporação de novas atividades que ampliem a atuação da qualidade, sempre em alinhamento com o modelo proposto e com os objetivos estratégicos que a empresa pretende alcançar.

No eixo de garantia dos requisitos de qualidade, quatro frentes de atuação foram definidas, sendo estas: o SAC, a padronização, a retomada do tratamento de não conformidades de maneira mais estruturada e a criação de uma Unidade de Verificação de Requisitos (UVR). O SAC já está mais estabelecido no que se refere ao atendimento e resposta aos clientes, porém ainda precisa evoluir em relação à assertividade na solução dos problemas relatados e na extração dos requisitos reais esperados pelo cliente no produto final. É necessário que o setor passe a tomar decisões cada vez mais baseadas nos dados coletados e que sua atuação não se limite apenas a solucionar ocorrências pontuais, mas que atue na causa raiz dos problemas. Atualmente, o SAC funciona atendendo clientes por telefone ou mensagens, buscando resolver as situações de forma mais isolada, muitas vezes focando apenas em verificar se a reclamação é procedente ou não. Entretanto, o setor precisa evoluir para um papel mais estratégico, atuando como elo entre empresa e cliente, mantendo alinhamento com o comercial e com o PCP da empresa, buscando antecipar riscos, ajustar

expectativas e retroalimentar os setores internos com informações relevantes para melhoria dos processos.

A frente de padronização já está em andamento na empresa. Foram definidos os tipos de padrões existentes e a documentação básica necessária para o funcionamento dessa frente de atuação. Contudo, é fundamental que a padronização se torne rotina, e não apenas um conjunto de documentos produzidos pontualmente. A empresa precisa avançar da fase inicial de elaboração das instruções de trabalho para uma fase de consolidação cultural, com maior envolvimento das “portas” do modelo de TQM, ou seja, lideranças e alta gestão. De forma geral, é necessário maior engajamento nos padrões, pois não basta ser uma iniciativa isolada da qualidade. O padrão é uma ferramenta essencial de gestão, pois permite comparar, medir, corrigir e evoluir processos. Para isso, é importante garantir que os resultados das auditorias de padrões sejam apresentados em reuniões, e que os setores sejam pontuados de acordo com o cumprimento ou não dos padrões estabelecidos.

O tratamento de não conformidades, se faz necessário na medida em que as ocorrências (não conformidades do processo) precisam ser registradas, analisadas e tratadas de forma estruturada, principalmente considerando as percepções internas dos processos. Além do registro, é essencial que as soluções sejam implementadas e evidenciadas em reuniões de alinhamento. Em muitos casos, os problemas identificados podem ser solucionados por meio de melhorias nos padrões, mudanças na forma de execução das atividades ou até por meio de lições de um ponto, registrando o que é certo e o que é errado, para evitar recorrências.

A criação da Unidade de Verificação de Requisitos (UVR) surge como uma frente estratégica dentro desse eixo, funcionando como uma intersecção entre P&D e qualidade. Esse setor será responsável por pré-montar e/ou verificar peças de clientes considerados críticos (primeiro pedido, showroom, dentre outros) em sua totalidade, além de realizar pré-montagens por amostragem dos demais clientes, seguindo uma lógica de amostragem definida. A UVR deverá preencher relatórios diários de suas atividades, sugerir melhorias e participar ativamente dos programas de melhoria contínua, especialmente no que se refere a novos produtos disponibilizados na biblioteca, antes de sua liberação. Para atuar nesse setor, será necessário elevado conhecimento técnico, tanto sobre móveis quanto sobre os requisitos de qualidade da empresa, exigindo treinamento específico. Também será exigida proatividade, capacidade de análise crítica e responsabilidade na tomada de decisão, uma vez que, diante das amostragens, a UVR terá autoridade para direcionar pedidos para uma zona de

quarentena, quando necessário, garantindo a conformidade dos produtos antes que avancem no fluxo.

De forma análoga, no eixo de Asseguramento da Qualidade de Insumos, surge a frente chamada de Qualidade no Recebimento de Materiais (QRM), que representa uma intersecção entre qualidade e suprimentos. Nessa frente, os fornecedores passarão a ser avaliados e classificados por meio de um score, considerando a qualidade dos materiais fornecidos, prazos de entrega e custos. Esse acompanhamento auxiliará o setor de compras na tomada de decisões, na busca por alternativas e na negociação de políticas de ressarcimento de materiais, atuando diretamente sobre um dos principais problemas apontados pela diretoria, que é o custo de matéria-prima. Serão utilizadas normas de inspeção para definição de amostragens, e relatórios padronizados serão gerados para as partes interessadas, assim como documentos relacionados a políticas de ressarcimento, como o Relatório de Desvio Técnico (RDT). A qualidade terá o papel de treinar e auditar as verificações realizadas pelo almoxarifado, promovendo maior proximidade com os fornecedores e fortalecendo a cooperação.

No eixo de desempenho organizacional, destacam-se as frentes de gestão de indicadores e de construção e manutenção do planejamento estratégico. A gestão de indicadores atua como o termômetro organizacional de curto prazo, mostrando à diretoria e às lideranças o rumo que a empresa está tomando. Já o planejamento estratégico funciona como termômetro de longo prazo, com a qualidade participando da definição dos objetivos, indicadores estratégicos e da construção do plano, apoiando os setores no direcionamento de seus recursos. A qualidade também atua no acompanhamento das responsabilidades, desafios e no reporte à diretoria sobre como cada liderança está conduzindo suas ações. Os objetivos estratégicos devem ser desdobrados em indicadores estratégicos, táticos e operacionais, buscando sempre relações de causa e efeito. O processo de auditoria é fundamental, utilizando o Padrão Técnico de Processo (PTP) nos indicadores operacionais, gerando relatórios sobre os principais itens que impactam os resultados. Para os níveis tático e estratégico, a plataforma utilizada ficará sob responsabilidade da qualidade, assim como a emissão de relatórios mensais e a condução de reuniões estratégicas.

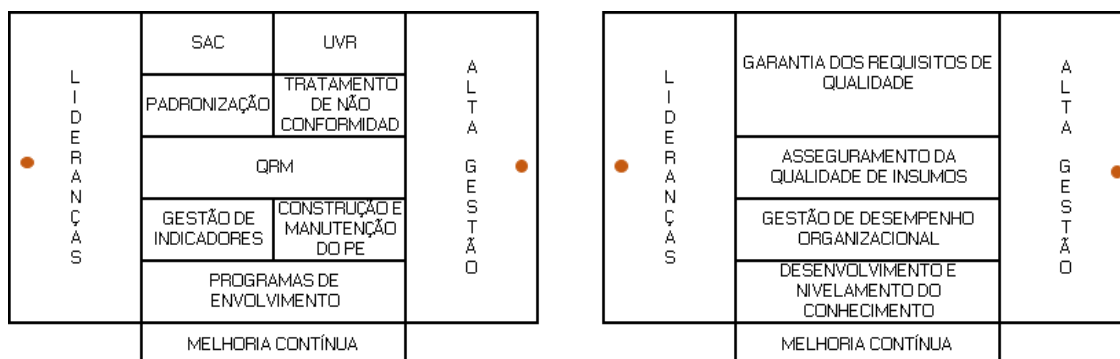
Por fim, o eixo de desenvolvimento e nivelamento do conhecimento conta com a frente denominada programas de envolvimento. Essa frente tem a missão de desenvolver e oferecer oportunidades de aprendizado para todos os níveis da organização, aproveitando o conhecimento individual na resolução de problemas e identificando potenciais talentos para formação de novas lideranças. Atua também na motivação dos colaboradores, promovendo cursos, palestras, participação em reuniões de solução de problemas, padronização e

programas de formação de líderes, como a criação de facilitadores de qualidade e equipes de melhoria contínua. Trata-se de uma relação de ganha-ganha, na qual a empresa desenvolve seus colaboradores e, ao mesmo tempo, recebe soluções e maior engajamento. Essa frente possui forte ligação com o RH, especialmente na identificação de talentos, apoio a promoções internas, construção de trilhas de desenvolvimento e alinhamento das expectativas profissionais com as necessidades da empresa.

Observa-se que, assim como ocorre entre os eixos do TQM e os itens do planejamento estratégico, algumas frentes de atuação podem se relacionar com mais de um eixo simultaneamente, o que é consequência da natureza integrada do modelo. Essa inter-relação, no entanto, não compromete a execução das ações, pois os eixos atuam de maneira complementar. Pelo contrário, essa sobreposição reforça a visão sistêmica da qualidade.

Assim, garante-se que todas as frentes estejam devidamente amparadas e alinhadas e, dessa forma, o modelo passa a servir como direcionador das prioridades da área. Um resumo da correlação entre os eixos e as frentes de atuação pode ser observado na **Figura 12**.

Figura 12 – Correlação entre as frentes de atuação e os eixos do TQM



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

4.4 ANÁLISE DE ADERÊNCIA DO TQM

Não basta validar o modelo apenas a partir das necessidades apontadas pelas lideranças e pela diretoria no planejamento estratégico; é igualmente necessário confrontá-lo com o conhecimento já consolidado na literatura da qualidade. Ao longo do tempo, diversos autores propuseram abordagens e critérios para avaliar a eficiência de sistemas de gestão, e desconsiderar esse histórico poderia limitar a robustez da proposta. Assim, o modelo

desenvolvido buscou também uma validação conceitual, relacionando seus eixos aos fundamentos apresentados no referencial teórico.

Inicialmente, procedeu-se à análise dos eixos do TQM proposto à luz dos métodos abordados, especialmente os 14 princípios da qualidade de Deming e os elementos essenciais do TQM segundo (Carvalho; Paladini, 2012). Essa comparação não teve o objetivo de enquadrar o modelo em uma estrutura rígida, mas de verificar se seus fundamentos dialogam com ideias já consolidadas sobre gestão da qualidade.

Em relação aos elementos essenciais, observa-se que o modelo do armário da qualidade atende ao primeiro requisito por meio do conceito representado em suas “portas”, associado ao apoio da alta gestão e à compreensão da qualidade como responsabilidade de todos. A atuação ativa da alta direção e das lideranças cria as condições necessárias para que os demais componentes do modelo se desenvolvam, funcionando como base de sustentação das práticas de qualidade.

O relacionamento com o cliente, por sua vez, está evidenciado principalmente na frente de atuação do SAC, que busca compreender requisitos, registrar percepções e transformar essas informações em melhorias internas. Além disso, toda a concepção de garantia dos requisitos de qualidade está diretamente orientada ao cliente, tanto sob o aspecto preventivo quanto na atuação de contenção de falhas, evitando que não conformidades avancem no processo e gerem insatisfação ou desgaste na relação com o mercado — ponto frequentemente destacado pela gestão como essencial para a manutenção da confiança e da imagem da empresa.

A gestão da força de trabalho encontra correspondência direta no eixo de desenvolvimento e nivelamento do conhecimento, que reforça a importância da capacitação, do compartilhamento de saberes e da valorização das pessoas. Essa ideia também se conecta à frente de padronização, na medida em que o padrão funciona como instrumento de alinhamento e aprendizado organizacional. A intersecção entre Recursos Humanos e qualidade, já mencionada no modelo, reforça esse elemento ao integrar desenvolvimento de pessoas, reconhecimento e desempenho, demonstrando que o modelo considera o fator humano como raiz da gestão da qualidade.

A relação com os fornecedores está diretamente associada ao eixo de Asseguramento da Qualidade de Insumos, alinhando-se ao elemento essencial do TQM que busca estabelecer relações de confiança e colaboração ao longo da cadeia. Esse aspecto já havia sido evidenciado anteriormente no modelo, ao propor uma atuação conjunta entre qualidade e

suprimentos, com foco na conformidade dos materiais, na redução de riscos e na construção de parcerias mais maduras e responsáveis com os fornecedores.

A gestão por processos também encontra correspondência clara no modelo proposto. Ela se manifesta tanto no eixo de gestão de desempenho, por meio da ideia do termômetro organizacional, quanto na garantia dos requisitos e no asseguramento da qualidade de insumos, ao reforçar a adoção de práticas preventivas e a utilização de métodos na produção.

O elemento relacionado ao projeto do produto está diretamente vinculado ao eixo de garantia dos requisitos de qualidade. Essa relação se evidencia, de forma clara, na proposta de criação da Unidade de Verificação de Requisitos (UVR) e na integração entre o setor de Pesquisa e Desenvolvimento e a qualidade. Essa atuação conjunta permite verificar previamente a conformidade dos produtos, reduzindo riscos e assegurando que os requisitos definidos sejam efetivamente atendidos antes que os produtos avancem no processo.

Por fim, a utilização de fatos e dados é inerente ao modelo. As “portas” do armário simbolizam a responsabilidade compartilhada pela qualidade, enquanto a área da qualidade assume o papel de organizar, interpretar e disponibilizar informações que apoiem a tomada de decisão da alta gestão. Dessa forma, o modelo reforça que decisões não devem ser baseadas em percepções isoladas, mas sim em dados confiáveis, análises consistentes e evidências provenientes dos processos.

De forma semelhante, o primeiro princípio de Deming, relacionado à constância de propósito e ao foco no longo prazo, encontra correspondência direta no eixo estratégico presente no modelo proposto. O armário da qualidade foi estruturado em alinhamento com o planejamento estratégico da empresa, fazendo com que a qualidade atue diretamente nos objetivos de longo prazo, garantindo que todas as frentes de atuação contribuam para o cumprimento do que foi traçado, não apenas executando ações pontuais, mas sustentando uma direção organizacional clara.

O segundo princípio, que trata da adoção de uma nova filosofia organizacional, também é contemplado, pois o modelo propõe uma mudança na forma de enxergar a qualidade. Ela deixa de ser apenas um setor operacional e passa a assumir um papel de guardião da organização, integrando pessoas, processos e estratégia, inserindo a qualidade como parte da cultura organizacional e não como atividade isolada.

O terceiro princípio, que aborda a redução da dependência de inspeção em massa, é atendido na medida em que o modelo privilegia a prevenção. A garantia dos requisitos de qualidade e o desenvolvimento e nivelamento do conhecimento atuam antes que as falhas

ocorram, reduzindo a necessidade de correções posteriores e reforçando a ideia de que o controle deve estar no processo, e não apenas no produto final.

O quarto princípio, relacionado à relação com fornecedores, está contemplado no eixo de asseguramento da qualidade de insumos. A proposta de Qualidade no Recebimento de Materiais (QRM), a avaliação de fornecedores e a busca por cooperação e corresponsabilidade demonstram que o modelo busca fortalecer o elo da cadeia, estabelecendo relações mais confiáveis e alinhadas com os resultados da empresa.

O quinto princípio, referente à melhoria contínua do sistema produtivo, é diretamente atendido pela base do modelo. Toda a estrutura foi pensada para funcionar em ciclos de acompanhamento, análise e melhoria, garantindo evolução constante dos processos.

O sexto princípio, ligado ao treinamento, é atendido pelo eixo de desenvolvimento e nivelamento do conhecimento e pelos programas de envolvimento. A capacitação contínua, a disseminação de boas práticas e o compartilhamento de conhecimento mostram que o modelo reconhece que pessoas preparadas reduzem falhas e elevam o desempenho.

O sétimo princípio, relacionado à liderança, é representado pelas “portas” do armário da qualidade. A liderança e a alta gestão sustentam o modelo, abrindo caminho para que os eixos funcionem, reforçando que liderar é dar suporte, direcionamento e remover barreiras.

O oitavo princípio, que trata da eliminação do medo e da criação de ambiente favorável à participação, é contemplado quando o modelo estimula diálogo, programas de envolvimento, participação em melhorias e valorização das ideias dos colaboradores, promovendo um ambiente onde as pessoas podem contribuir.

O nono princípio, referente à eliminação de barreiras entre departamentos, aparece nas diversas intersecções do modelo, como qualidade com P&D, com suprimentos, com RH e com o planejamento estratégico, mostrando atuação integrada e colaborativa.

O décimo e o décimo primeiro princípio, que criticam metas superficiais e focos apenas numéricos, são atendidos pela forma estruturada de gestão de desempenho. O modelo trabalha com indicadores conectados à estratégia, acompanhados por análise, método e responsabilidade, e não apenas como cobrança isolada de números.

O décimo segundo princípio, que busca promover orgulho pelo trabalho, é contemplado quando o modelo valoriza o desenvolvimento das pessoas, o reconhecimento de talentos e o envolvimento em melhorias, fazendo com que o colaborador perceba sua importância no resultado final.

O décimo terceiro princípio, voltado à autossuperação e ao desenvolvimento das habilidades, é reforçado pela ênfase em capacitação contínua, troca de conhecimento e criação de oportunidades de crescimento.

Por fim, o décimo quarto princípio, que estabelece que a transformação é tarefa de todos, está presente em toda a estrutura do modelo. As portas, os eixos e as frentes de atuação reforçam que a qualidade não é responsabilidade de um setor isolado, mas de todos os envolvidos no processo.

Dessa forma, demonstra-se que a proposta desenvolvida dialoga com práticas reconhecidas de gestão da qualidade como demonstra o **Quadro 6** a seguir:

Quadro 6 – Os 14 princípios da qualidade de Deming

Princípio de Deming	Relação com o Modelo Proposto (Armário da Qualidade)
1. Criar constância de propósito	O modelo está totalmente alinhado ao planejamento estratégico, direcionando a qualidade para objetivos de longo prazo e sustentação dos resultados organizacionais.
2. Adotar nova filosofia	A qualidade deixa de ser apenas operacional e passa a atuar como guardiã da organização, integrando cultura, estratégia e processos.
3. Acabar com a dependência da inspeção	O foco do modelo está na prevenção, especialmente nos eixos de garantia dos requisitos e desenvolvimento do conhecimento, reduzindo falhas na origem.
4. Minimizar custo total (relação com fornecedores)	Atendido pelo eixo de Asseguramento da Qualidade de Insumos, com avaliação de fornecedores, QRM e fortalecimento da cooperação externa.
5. Melhorar continuamente o sistema produtivo	A melhoria continua é a base do modelo, garantindo ciclos constantes de análise, correção e evolução dos processos.
6. Instituir treinamento	O eixo de desenvolvimento e nivelamento do conhecimento e os programas de envolvimento promovem capacitação contínua.
7. Adotar liderança	Representado pelas “portas” do modelo (lideranças e alta gestão), que sustentam e direcionam os demais eixos.
8. Acabar com o medo	O modelo incentiva participação, diálogo e envolvimento, criando ambiente mais colaborativo e aberto a contribuições.
9. Eliminar barreiras entre departamentos	Evidenciado nas intersecções entre qualidade, P&D, suprimentos, RH e planejamento estratégico.
10. Eliminar slogans e metas superficiais	A gestão de desempenho é baseada em método, indicadores estruturados e análise, e não apenas em cobranças numéricas isoladas.
11. Eliminar cotas de trabalho focadas só em números	Os indicadores estão ligados à estratégia e aos processos, priorizando eficácia e melhoria contínua.
12. Promover orgulho pelo trabalho	O modelo valoriza o colaborador por meio do desenvolvimento, reconhecimento e participação ativa em melhorias.
13. Autossuperação (educação contínua)	Reforçado pela capacitação constante, compartilhamento de conhecimento e oportunidades de crescimento.

14. Transformação é tarefa de todos	A qualidade é tratada como cultura organizacional, sendo responsabilidade compartilhada entre todos os níveis.
-------------------------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

4.5 ANÁLISE DE ADERÊNCIA DAS FRENTES DE ATUAÇÃO

Buscando fortalecer a consistência da proposta, procurou-se validar todas as frentes de atuação não apenas a partir das menções realizadas na validação do modelo, mas também por meio do diálogo com contribuições de autores reconhecidos na área da qualidade. Além disso, buscou-se evidenciar a interseção entre as diferentes frentes de atuação, demonstrando que elas não funcionam de forma isolada, mas de maneira complementar. Essa integração reforça a ideia de que as ações propostas se conectam entre si e, juntas, contribuem para a estruturação de um modelo sólido e coerente de atuação da qualidade na organização.

4.5.1 Liderança

Conforme mencionado no **Quadro 7**, a liderança exerce um papel fundamental de empoderamento e capacitação dos colaboradores, contribuindo para o desenvolvimento de novas lideranças, elemento essencial para o bom funcionamento do TQM. Os líderes atuam como fomentadores da cultura organizacional, sendo responsáveis por garantir o compromisso contínuo com a qualidade no ambiente de trabalho. Além disso, estabelecem uma parceria direta com o setor de qualidade, reconhecendo-o como aliado na busca pelo alto desempenho, e não como um agente fiscalizador que compromete a produtividade. Por meio do exemplo, reforçam comportamentos esperados e asseguram a visibilidade das práticas de qualidade, mesmo na ausência de profissionais específicos da área, ampliando o alcance da cultura da qualidade em toda a organização.

Quadro 7 – Validação da frente liderança (TQM)

PRINCÍPIO	CONCEITO
-----------	----------

LIDERANÇA, CAPACITAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA	No sistema de trabalho empoderado e de alto desempenho, os gerentes exercem liderança de maneiras diferentes dos gerentes em organizações hierárquicas tradicionais. Em vez de tomar decisões pelos subordinados, os gerentes preferem capacitar as pessoas para que tomem suas próprias decisões. Em vez de fazer eles mesmos a alocação de tarefas, os gerentes ensinam outros a fazer essa alocação. Em vez de monitorar de perto e julgar o desempenho do trabalho, eles treinam os funcionários para monitorar e melhorar continuamente o próprio desempenho. (Juran e Godfrey, 1999) O sucesso da Toyota é baseado em sua habilidade de cultivar liderança, equipes e cultura, de ajustar as habilidades técnicas e filosóficas, de desenvolver e manter uma cadeia de suprimento estável e de promover um ambiente de aprendizado contínuo através da resolução de problemas e da melhoria contínua. (Liker, 2007)
TQM COMO COMPROMISSO COLETIVO	O processo que viabiliza a TQM, assim, inclui o planejamento estratégico da qualidade, com o envolvimento da alta administração e de todos os setores da empresa. (Paladini, 2012) A qualidade é tarefa e responsabilidade de todos. Ela depende de todos e todos dependem dela. (Paladini, 2012)
LIDERANÇAS E RELAÇÃO COM O SETOR DE QUALIDADE	Como se relacionar com o departamento de garantia da qualidade é uma questão que interessa principalmente à diretoria, aos gerentes e aos supervisores (responsáveis pelos processos): a) A diretoria, os gerentes e os supervisores devem receber bem, isto é, tratar com carinho, os funcionários do departamento de garantia da qualidade em todas as visitas e auditorias que fizerem no setor. b) A diretoria, os gerentes e os supervisores não devem sinalizar o departamento de garantia da qualidade como, por exemplo, “esse pessoal atrapalha a produção”, etc. c) Os funcionários do departamento de garantia da qualidade são pessoas amigas, encarregadas pela diretoria de ensinar a metodologia de gerenciamento avançado e verificar se essa metodologia está sendo seguida corretamente, ou seja, avaliar. (Campos, 2014)
LIDERANÇAS E COPROMETIMENTO COM A QUALIDADE	Ajudar a administração a reconhecer que ela deve estar pessoalmente comprometida em participar do programa eleva o nível de visibilidade da qualidade e assegura a cooperação de todos enquanto houver algum progresso (Crosby, 1979) As pessoas atuam de acordo com os padrões de seus líderes. Se a gerência acha que as pessoas não se importam, então as pessoas não vão se importar. (Crosby, 1979)

Fonte: elaborado pelo autor, 2025.

4.5.2 Alta gestão

De acordo com o **Quadro 8**, o papel da alta gestão apresenta semelhanças com o da liderança no que se refere à influência sobre a cultura organizacional e ao exemplo dado no

dia a dia. Entretanto, sua atuação possui um caráter mais estratégico, especialmente na definição de metas relacionadas à qualidade e na participação direta na construção e acompanhamento do plano da qualidade. A alta gestão passa a enxergar a qualidade como elemento norteador das decisões, reconhecendo o setor como responsável por diagnosticar o ambiente interno e externo e fornecer informações relevantes para a condução da organização.

A implantação do TQM está diretamente relacionada ao nível de envolvimento da alta gestão, tanto no que se refere à disponibilização de recursos quanto à priorização das iniciativas voltadas à qualidade. Em muitos casos, sua participação em auditorias, programas de melhoria e momentos de alinhamento reforça a mensagem de que a qualidade é uma prioridade organizacional. Essa postura contribui para que os demais níveis da empresa compreendam a importância do tema, fortalecendo o comprometimento coletivo e sustentando a efetividade do modelo proposto.

Quadro 8 – Validação da frente Alta gestão (TQM)

PRINCÍPIO	CONCEITO
ALTA GESTÃO E PLANEJAMENTO DA QUALIDADE	A alta administração deve assumir a liderança na identificação e apoio aos projetos críticos de planejamento da qualidade. Atuando como um conselho de qualidade ou órgão similar, a direção precisa desempenhar os seguintes papéis-chave. Definição de metas de qualidade. A alta administração identifica oportunidades e necessidades de melhoria da qualidade e define metas estratégicas para a organização. (Juran e Godfrey, 1999) Os altos dirigentes devem participar extensivamente da iniciativa da qualidade. Não basta criar conscientização, estabelecer metas e então deixar todo o resto para os subordinados. Isso já foi tentado e fracassou repetidas vezes. Não conheço nenhuma empresa que se tenha tornado líder em qualidade sem ampla participação dos altos dirigentes. (Juran e Godfrey, 1999)
ALTA GESTÃO E QUALIDADE NA CULTURA ORGANIZACIONAL	No caso específico da Gestão da Qualidade, pode-se dizer o seguinte: a qualidade depende, fundamentalmente, do quanto a organização (representada pela alta administração) e seus integrantes (representados por seus funcionários) consideram a qualidade como algo relevante. E aqui se define, com perfeição, talvez o que se pode chamar de a mais importante atribuição que se pode conferir à Gestão da Qualidade: inserir qualidade na cultura da organização, ou seja, transformar a qualidade em um valor para todos. Em outras palavras: fazer com que as pessoas se tornem intimamente convencidas de que a qualidade vale a pena. (Paladini, 2012)
O PAPEL DO SETOR DA QUALIDADE PARA A ALTA GESTÃO	a) A diretoria da empresa é responsável perante o cliente pela qualidade do produto. b) Portanto, ela precisa se certificar de que o seu processo (que é toda a empresa) está trabalhando conforme as especificações. c) Como os diretores não dispõem do tempo para essa certificação, eles nomeiam uma função (departamento de garantia da qualidade), que diagnostica a empresa e seus fornecedores em seu nome. (Campos, 2014)

ALTA GESTÃO E O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	A implantação do TQC é de responsabilidade indelegável do Presidente da empresa. Se ele não perceber a necessidade do TQC, a sua implantação é impossível. Você poderá implantar controle de qualidade mas não TQC! Não adianta criar um “departamento de qualidade” ou nomear um diretor como “responsável” pelo programa. (Campos, 2004)
A ALTA GESTÃO COMO EXEMPLO MAXIMO	Em algumas empresas, a auditoria é feita pelo presidente e pelos membros do conselho de administração separadamente; em outras, é feita por uma equipe de alta administração que inclui o presidente. [...] O simples fato de os altos dirigentes participarem pessoalmente envia uma mensagem para toda a organização quanto à prioridade dada à qualidade e quanto ao tipo de liderança exercida pelos altos dirigentes — liderando, não apenas fazendo ‘cheerleading’. (Juran e Godfrey, 1999)

Fonte: elaborado pelo autor, 2025.

4.5.3 Melhoria contínua

Diante das contribuições dos principais autores da qualidade apresentados no **Quadro 9**, observa-se a melhoria contínua, configurando-se como uma metodologia que orienta a organização na resolução de problemas de forma sistemática, estruturada e integrada. A flexibilidade exigida no contexto atual depende da existência de processos organizacionais consolidados e voltados à melhoria, pois adaptar-se às mudanças do ambiente competitivo significa aprimorar continuamente práticas, métodos e resultados, alinhando-se às novas demandas e perspectivas do mercado.

Nesse sentido, torna-se fundamental o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para a melhoria contínua, capaz de envolver todos os integrantes da organização nesse direcionamento. A melhoria, portanto, não se restringe aos processos, mas está diretamente associada ao aperfeiçoamento das pessoas, à aprendizagem organizacional e ao engajamento coletivo na busca por melhores desempenhos.

Quadro 9– Validação da frente Melhoria Contínua (TQM)

PRINCÍPIO	CONCEITO
MELHORIA CONTINUA, QUALIDADE E PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	Pode-se perceber que existe uma clara relação entre o processo de desenvolvimento das estratégias de manufatura e de gerenciamento da melhoria da qualidade, já que se as estratégias da qualidade forem usadas como parte da estratégia do negócio para ganhar e manter vantagem competitiva, projetos de melhorias devem ser priorizados levando-se em consideração os níveis de desempenho da companhia em relação aos competidores no que se refere à produto e às dimensões da operação mais importantes para atender as demandas presente e futura de mercado. (Carpinetti, 2016)
MELHORIA CONTINUA E COMPETITIVIDADE	As empresas de hoje precisam de flexibilidade e criatividade para velejar em mercados, tecnologias e condições financeiras que mudam

	com extrema rapidez. (Pascal, 2008)
MELHORIA CONTINUA E PENSAMENTO ORGANIZACIONAL	Essencialmente, o centro do kaizen e da aprendizagem é uma atitude e um modo de pensar de todos os líderes e funcionários – uma atitude de auto-reflexão e até mesmo de autocrítica, um ardente desejo de melhorar. (Liker, 2007) Para que possamos nos aperfeiçoar continuamente, precisamos engajar todos os membros de equipe, especialmente aqueles na linha de frente onde o trabalho real é feito. Somente eles conseguem identificar e arrumar os numerosos problemas pequenos que invariavelmente acumulam e se tornam problemas monstruosos. (Pascal, 2008)

Fonte: elaborado pelo autor, 2025.

4.5.4 Serviço de atendimento ao cliente

Observa-se, conforme apresentado no **Quadro 10**, a relevância de manter uma representação clara do cliente no contexto organizacional. A voz do cliente deve ser sistematicamente traduzida para os processos internos, garantindo a existência de um método estruturado que possibilite essa conversão de forma contínua e com o comprometimento de todos os envolvidos. Nesse cenário, as reclamações dos clientes assumem papel fundamental, pois funcionam como direcionadores da melhoria, evidenciando pontos críticos e conduzindo à identificação das causas dos problemas.

Dessa forma, torna-se essencial a existência de canais eficazes de comunicação que permitam captar, registrar e analisar a voz do cliente, caracterizando um processo de realimentação de informações para a organização. Esse fluxo contribui para o alinhamento entre expectativas externas e desempenho interno, fortalecendo a capacidade de resposta da empresa.

No contexto atual, em que os consumidores possuem ampla visibilidade por meio das redes sociais, falhas internas que se refletem no atendimento ao cliente tendem a ser rapidamente divulgadas, impactando a reputação organizacional. Por outro lado, quando as expectativas são atendidas ou superadas, os próprios clientes passam a atuar como promotores da marca, reforçando a importância de um sistema estruturado de escuta e tratamento das demandas dos clientes.

Quadro 10 – Validação da frente SAC (TQM)

GARANTIA DA QUALIDADE E REQUISITOS DOS CLIENTES	A “Garantia da Qualidade” é uma função da empresa que tem como finalidade confirmar que todas as atividades da qualidade estão sendo conduzidas da forma requerida. Portanto a garantia da qualidade é a “embaixatriz” do cliente na empresa, é a função que visa a confirmar que todas as ações necessárias para o atendimento das necessidades
--	---

	dos clientes estão sendo conduzidas de forma completa e melhor que o concorrente. (Campos, 2004)
GARANTIA DA QUALIDADE MELHORIA CONTINUA E LIDERANÇAS	A garantia da qualidade é conseguida pelo gerenciamento correto e obstinado (via PDCA) de todas as atividades da qualidade em cada projeto e cada processo, buscando sistematicamente eliminar totalmente as falhas, pela constante preocupação com a satisfação total das necessidades do consumidor (antecipando seus anseios) e pela participação e responsabilidade de todos da empresa. Este é o gerenciamento guiado pelo princípio da “primazia pela qualidade”. (Campos, 2004)
SAC, MELHORIA CONTÍNUA E ANOMALIAS NO PROCESSO	As reclamações do consumidor são essenciais para que correções possam ser feitas (as reclamações estão para o bloqueio de defeitos do produto como os relatos de anomalias estão para o bloqueio de processo). (Campos, 2004) A realimentação caracteriza o processo de evolução contínua nos sistemas. Esta característica é própria da qualidade. (Paladini, 2012)
IMPORTANCIA DA "VOZ DO CLIENTE"	O consumidor ganhou voz. Ele se faz ouvir. Logo: ele berra por meio de redes sociais e a empresa não tem como fazê-lo calar-se. Precisa ouvi-lo. (Paladini, 2012)

Fonte: elaborado pelo autor, 2025.

4.5.5 Unidade de verificação de requisitos

Os autores presentes no **Quadro 11** destacam a importância da prototipagem como prática preventiva, capaz de reduzir a ocorrência de problemas nas etapas posteriores da produção. Nesse contexto, a interseção entre qualidade e P&D torna-se fundamental, pois permite antecipar as necessidades dos clientes e estruturar os produtos de forma mais consistente. Essa atuação conjunta aproxima-se do que (Campos, 2004) denomina qualidade ofensiva, ou seja, uma abordagem que não espera a manifestação do problema pelo cliente, mas atua diretamente nas causas, estruturando cada produto com base em estudos, análises e definições técnicas que reduzam a possibilidade de surgimento de inconformidades.

O desdobramento das necessidades do cliente pode ser conduzido por meio de ferramentas que conectam diretamente qualidade e P&D, permitindo que os requisitos sejam traduzidos de forma clara para o produto e para o processo. Essa integração fortalece a parceria entre os setores, garantindo que as decisões tomadas no desenvolvimento estejam alinhadas às exigências de qualidade estabelecidas pela organização.

O projeto de produção, por sua vez, deve estar em conformidade com as especificações dos clientes, o que reforça a importância da padronização e da otimização dos processos na etapa prática. Os métodos definidos precisam refletir aquilo que foi planejado, evitando variações que comprometam o resultado final. Todo o processo de garantia de

conformidade do produto está apoiado na melhoria contínua, que permanece ativo à medida que melhorias são implementadas e novos problemas são identificados.

Quadro 11 – Validação da frente Unidade de verificação de requisitos (TQM)

PRINCÍPIO	CONCEITO
IMPORTANCIA DA PROTOTIPAGEM E TESTES	Assim, dados empíricos e de testes provenientes de ensaios de campo, prototipagem etc. são essenciais desde as primeiras fases devido ao maior grau de incerteza. (Juran e Godfrey, 1999)
GARANTIA DA QUALIDADE E ALIANÇA COM SETOR DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	Para cada produto identificado devemos medir sua qualidade intrínseca, seu custo, suas condições de entrega e a segurança do usuário desse produto. (Campos, 2014)
A IDEIA DE CONTROLE DE QUALIDADE OFENSIVO	A adoção do "controle da qualidade ofensivo" é um rompimento com a situação atual, pois procura antecipar necessidades do cliente, incorporando-as nas especificações. Aqui é necessário o sentimento de empatia. É necessário que o produtor se coloque no lugar do consumidor e procure antecipar as suas necessidades. (Campos, 2004)
PROJETO DO PRODUTO, INSPEÇÃO E CONFORMIDADE	Considerando que o projeto do produto tenha sido perfeito, a confiabilidade será tanto maior quanto menor for a não conformidade. Portanto, quanto menor for a dispersão dos resultados de inspeção, maior será a confiabilidade. (Campos, 2013) Projetar incorporando a satisfação do cliente aos produtos e serviços contribui enormemente para o sucesso competitivo. Claro que só esse fato não é suficiente, pois deve haver conformidade da qualidade produzida e os processos operacionais devem ser capazes de produzir de acordo com o projeto. (Oakland, 1994)
TESTES E MELHORIA CONTÍNUA	Teste de produção em escala. ... um de seus propósitos mais importantes é eliminar completamente as fraquezas na manufatura e tomar ações corretivas antes do início da produção em massa. ... eliminar problemas remanescentes antes do início da produção em massa ... e continuar girando o ciclo. (Juran e Godfrey, 1999)

Fonte: elaborado pelo autor, 2025.

4.5.6 Padronização

Conforme evidenciado na **Quadro 11**, o padrão é tratado como elemento central para a execução das atividades, pois define tanto o objetivo a ser alcançado quanto os meios para sua realização. Ele orienta o trabalho de forma estruturada, garantindo que todos saibam como atuar e assumam responsabilidade pelos resultados obtidos. Nesse sentido, o padrão não é apenas um documento, mas o próprio planejamento do trabalho traduzido para a prática, sendo condição essencial para qualquer forma de gerenciamento consistente.

O padrão também possui papel fundamental na preservação do conhecimento organizacional. Ao registrar a melhor forma de executar as atividades, mantém-se o know-how e a experiência acumulada ao longo do tempo, reduzindo a dependência de indivíduos específicos. Dessa forma, o aprendizado deixa de ser informal e passa a ser institucionalizado, permitindo que novos colaboradores se integrem ao processo com maior segurança e entendimento.

O trabalho padronizado estabelece a base a partir da qual as melhorias podem ser realizadas de forma controlada. Sempre que um processo evolui, seus padrões precisam ser atualizados, elevando o nível de controle e evitando retrocessos. Assim, a melhoria não se sustenta sem a existência de padrões consolidados.

A padronização também atua fortemente na redução de não conformidades. Ao diminuir a variabilidade da execução das atividades, cria-se um ambiente mais previsível e controlado, facilitando a identificação de desvios. Quando um problema ocorre, o padrão serve como referência para verificar se a forma correta de trabalho foi seguida, permitindo análises mais objetivas.

Por fim, o **Quadro 12** evidencia que os padrões valorizam o trabalhador ao oferecer condições claras de atuação, apoiando sua capacidade de análise e resolução de problemas. O padrão, portanto, não limita a atuação das pessoas, mas fornece base para que trabalhem com maior autonomia, segurança e qualidade, reforçando sua importância como instrumento estruturante da gestão.

Quadro 12 – Validação da frente Padronização (TQM)

PRINCÍPIO	CONCEITO
PADRONIZAÇÃO COMO ORIENTADOR DA EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES	O padrão é o instrumento que indica a meta (fim) e os procedimentos (meios) para execução dos trabalhos, de tal maneira que cada um tenha condições de assumir a responsabilidade pelos resultados de seu trabalho. O padrão é o próprio planejamento do trabalho a ser executado pelo indivíduo ou pela organização. Não existe gerenciamento sem padronização. (Campos, 2014)

PADRONIZAÇÃO E SEU PAPEL NO APRENDIZADO	O trabalho padronizado mantém o know-how e a experiência. Se um funcionário experiente sai, não perdemos seu conhecimento. (Pascal, 2008) A redação dos procedimentos-padrão operacionais, no PDCA, é um processo de educação e treinamento, porque é feita com a participação de todos os interessados no assunto. Já tivemos oportunidades de assistir a um grupo de pessoas semi-analfabetas preparando um procedimento operacional assistido por um engenheiro, que intervinha o mínimo possível. Ficamos impressionados com o entusiasmo e com o nível de participação e discussão de todos. (Campos, 2004)
PADRONIZAÇÃO E A CULTURA KAIZEN/MELHORIA CONTINUA	O trabalho padronizado é um processo cujo objetivo é kaizen. Se o trabalho padronizado não se altera, estamos regredindo. A responsabilidade do líder é manter boas condições e melhorar. (Pascal, 2008) Melhorar continuamente um processo significa melhorar continuamente os seus padrões. Cada melhoria corresponde ao estabelecimento de um novo “nível de controle”. (Campos, 2004)
PADRONIZAÇÃO E NÃO CONFORMIDADES	O trabalho padronizado também é um importante facilitador do acréscimo de qualidade. Fale com qualquer líder de grupo bem treinado da Toyota e pergunte-lhe como ele pode garantir a condição de defeito zero. A resposta sempre é “através do trabalho padronizado”. Toda vez que um defeito é descoberto, a primeira pergunta a ser feita é: “o trabalho padronizado foi seguido?”. (Liker, 2007)
PADRONIZAÇÃO, LIDERANÇA E IMPORTANCIA DOS TRABALHADORES	o trabalhador é o recurso mais valioso – não apenas um par de mãos que seguem ordens, mas alguém capaz de analisar e resolver problemas. Dessa perspectiva, o sistema burocrático de cima para baixo da Toyota repentinamente torna-se a base para a flexibilidade e a inovação. (Liker, 2007)

Fonte: elaborado pelo autor, 2025.

4.5.7 Tratamento de não conformidade

Conforme evidenciado no **Quadro 13**, as não conformidades representam desvios das condições consideradas normais ou dos padrões estabelecidos, exigindo ações corretivas para sua eliminação e prevenção de recorrências. Contudo, nem sempre uma não conformidade decorre exclusivamente do não cumprimento de um padrão previamente definido. Em muitos casos, ela pode surgir de falhas na própria definição dos padrões, de mudanças no contexto organizacional, de inadequações no planejamento, de limitações de recursos ou de lacunas na comunicação e no treinamento. Além disso, desvios podem ter origem externa ao processo imediato, como no caso da utilização de matéria-prima defeituosa fornecida por terceiros, que compromete o resultado final mesmo quando os procedimentos internos foram corretamente executados.

Dessa forma, o tratamento das não conformidades constitui elemento essencial do sistema de gestão da qualidade, pois assegura que os desvios sejam analisados de forma ampla, considerando suas causas, consequências e impactos nos processos organizacionais.

A identificação das não conformidades deve partir de uma visão sistêmica, compreendendo o processo como um todo, uma vez que o desvio observado é frequentemente o reflexo de fragilidades estruturais. Embora uma não conformidade seja frequentemente associada ao não cumprimento de um padrão, a inexistência ou inadequação de padrões claros também favorece a desordem e dificulta a detecção de falhas, tornando os problemas menos visíveis e mais propensos a se perpetuarem. Nesse contexto, a padronização assume papel fundamental, pois estabelece referências objetivas para o controle e a melhoria dos processos.

Além disso, a eficácia no tratamento das não conformidades está diretamente relacionada à cultura organizacional. Um ambiente colaborativo, no qual os indivíduos se sentem responsáveis pela identificação e comunicação de desvios, contribui para a rápida atuação corretiva e para a prevenção de reincidências.

Para garantir que as não conformidades sejam devidamente identificadas e tratadas, torna-se necessária a realização sistemática de atividades de monitoramento, como auditorias, inspeções e análises de desempenho. Essas práticas permitem verificar a aderência aos padrões, identificar oportunidades de melhoria e assegurar que as ações corretivas implementadas sejam eficazes.

Quadro 13 – Validação da frente tratamento de não conformidades (TQM)

PRINCÍPIO	CONCEITO
AÇÕES CORRETIVAS EM ANOMALIAS	Qualquer desvio das condições normais de operação é uma anomalia e exige uma ação corretiva. (Campos, 2014)
TRATAMENTO DE NÃO CONFORMIDADES SEGUNDO A ISO 9001 (SAC E SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE)	Ao ocorrer uma não conformidade, incluindo as provenientes de reclamações, a organização deve: a) reagir à não conformidade, como aplicável: 1. tomar ação para controlá-la e corrigi-la; 2. lidar com as consequências; b) avaliar a necessidade de ação para eliminar as causas da não conformidade, a fim de que ela não se repita ou ocorra em outro lugar, 1. analisando criticamente e analisando a não conformidade; 2. determinando as causas da não conformidade; 3. determinando se existem não conformidades similares ou que possam potencialmente ocorrer; c) implementar qualquer ação necessária; d) revisar a eficácia de qualquer ação corretiva tomada; e) atualizar riscos e oportunidades determinados durante o planejamento, se necessário; f) realizar mudanças no sistema de gestão da qualidade, se necessário. (ISO 9001, 2015)

TRATAMENTO DE NÃO CONFORMIDADES E PADRONIZAÇÃO	o fato de o padrão não ter sido cumprido é por si só uma anomalia cuja causa precisa ser encontrada e eliminada. (Campos, 2014) Nossos padrões devem tornar evidente nossa situação fora do padrão. Se seu local de trabalho é um chiqueiro, você não conseguirá enxergar uma anormalidade – como uma casca de banana no chão ou um vazamento embaixo de um equipamento. (Pascal, 2008)
AUDITORIAS NO PROCESSO E GARANTIA DA QUALIDADE	A implantação do controle da qualidade em uma empresa precisa ser monitorada não só para verificar seus pontos fortes e fracos mas também para orientar as pessoas e demonstrar o interesse contínuo da empresa pela qualidade. (Campos, 2004)

Fonte: elaborado pelo autor, 2025.

4.5.8 Qualidade no recebimento de materiais

Os autores destacam a importância da avaliação sistemática de fornecedores como forma de assegurar o atendimento aos requisitos especificados pela organização. Nesse contexto, os fornecedores devem ser tratados como parte integrante do sistema de gestão da qualidade, assumindo papel semelhante ao dos clientes internos, na medida em que também participam diretamente da entrega de valor ao cliente final. Da mesma forma que a empresa é demandada por qualidade, ela também deve exigir qualidade de seus fornecedores.

Evidencia-se, assim, a necessidade de atuação em cadeia, baseada em relações de longo prazo, comprometimento e confiança mútua. Esse alinhamento contribui para a redução de não conformidades, maior estabilidade dos processos e melhoria do desempenho global, reforçando que a qualidade do produto final é fortemente influenciada pela qualidade dos insumos, serviços e parcerias estabelecidas. Dessa forma, a validação se encontra no **Quadro 14**.

Quadro 14 – Validação da frente Qualidade no recebimento de materiais (TQM)

PRINCÍPIO	CONCEITO
FORNECEDORES E CRITÉRIOS AVALIATIVOS DE RECEBIMENTO DE MATERIAIS	Os fornecedores devem ser selecionados com base em suas capacidades de atenderem aos requisitos especificados. Deve ser estabelecido e implementado um sistema de avaliação que permita avaliar os fornecedores e o produto adquirido. (Paladini, 2012) Os fornecedores devem provar sua sinceridade e comprometimento com os padrões de alto desempenho da Toyota quanto à qualidade, ao custo e à entrega. Se demonstrarem essa capacidade nos primeiros pedidos, receberão pedidos cada vez maiores. A Toyota os ensinará o Modelo Toyota e os adotará em sua família. (Liker, 2007)
SÓ SE EXIGE QUALIDADE QUANDO SE TEM QUALIDADE	Ambos, fornecedor e comprador, são totalmente responsáveis pela aplicação do controle da qualidade, com entendimento e cooperação entre seus sistemas de controle da qualidade. (Campos, 2004)

FORTALECIMENTO DA CADEIA (FORNECEDOR - FABRICANTE E CLIENTE)	Uma empresa não pode ser competitiva de forma isolada. Ela faz parte de uma cadeia de compradores/fornecedores que tem como objetivo final satisfazer as necessidades do consumidor. O consumidor, ao comprar um produto de uma empresa, está na verdade comprando de uma “cadeia de empresas”. É necessário que todas busquem a máxima taxa de valor agregado, repassando ganhos de custo e qualidade de tal forma a tornar toda a “cadeia competitiva”. (Campos, 2004)
--	--

Fonte: elaborado pelo autor, 2025.

4.5.9 Gestão de indicadores

Os autores evidenciam, conforme apresentado no **Quadro 15**, o papel da qualidade como guardião dos processos, responsável não apenas pela definição e desdobramento das metas estratégicas até o nível operacional, mas também por assegurar que essas metas sejam confiáveis e estejam alinhadas aos objetivos organizacionais. Nesse contexto, o controle torna-se elemento essencial, pois permite acompanhar o desempenho real da organização e garantir que as ações estejam direcionadas aos resultados esperados.

As metas operacionais são definidas e acompanhadas pela qualidade a partir dos itens de controle e itens de verificação estabelecidos nos processos. Os resultados obtidos são tratados por meio da melhoria contínua, e, após estabilização das soluções, passam a ser incorporados aos padrões. Esses padrões atuam diretamente sobre os itens monitorados e são avaliados pela qualidade, consolidando a ideia do setor como um verdadeiro termômetro organizacional.

As necessidades dos clientes, por sua vez, são desdobradas em itens que precisam ser acompanhados ao longo da produção. Dessa forma, o que é demandado externamente passa a orientar o controle interno dos processos. Uma das ferramentas utilizadas para avaliar o andamento operacional é o Padrão Técnico de Processo (PTP), que contém os itens de controle e verificação. Esses itens são auditados e avaliados no ambiente produtivo, permitindo identificar o que está conforme e o que apresenta desvios.

A partir dessas avaliações, podem ser atribuídas notas aos setores, criando uma base objetiva para identificar onde estão os principais desvios e direcionar ações de melhoria. Esse sistema reforça o papel da qualidade como área responsável por acompanhar, analisar e apoiar a organização na busca por resultados consistentes e alinhados à estratégia.

Quadro 15 – Validação da frente gestão de indicadores (TQM)

PRINCÍPIO	CONCEITO
-----------	----------

A QUALIDADE COMO GUARDIÃ DO PROCESSO	A Gerência da Qualidade, assim, desempenha as funções técnicas próprias de sua área – ela define, por exemplo, quais tipos de controle deverão ser feitos na linha de produção. Contudo, suas ações envolvem todos os setores da empresa. É uma função que guarda similaridade com áreas como segurança do trabalho e conservação do patrimônio ou setor financeiro. (Paladini, 2012)
TQM, CONTROLE E MELHORIA CONTINUA	Todo gerenciamento no TQC é baseado no conceito de “controle” como definido anteriormente, conduzido pelo método PDCA. (Campos, 2004)
ITENS DE CONTROLE, PADRONIZAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA	A manutenção dos resultados (Itens de Controle) é obtida pelo cumprimento dos padrões e é possivelmente o aspecto mais importante do Controle da Qualidade Total. É um dos aspectos fundamentais da Rotina e fator indispensável para o “melhoramento contínuo”. (Campos, 2004) O padrão reflete uma meta a ser alcançada; espera-se, assim, que os indicadores evidenciem se o processo sob avaliação está mais próximo da meta ou se a superou. (Carvalho e Paladini, 2012)
METAS E ALINHAMENTO COM CLIENTES	As necessidades dos clientes tornam-se as metas dos fornecedores. (Juran, 1992)

Fonte: elaborado pelo autor, 2025.

4.5.10 Construção e manutenção do planejamento estratégico

O planejamento estratégico mostra-se fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais e para a mudança de patamar competitivo da empresa. Conforme evidenciado pelos autores apresentados no **Quadro 16**, a qualidade deve estar presente no desdobramento das diretrizes estratégicas até o nível operacional, de modo que as metas estabelecidas no nível estratégico sejam traduzidas em ações, controles e melhorias nos processos do dia a dia.

Nesse contexto, ferramentas como os mapas estratégicos reforçam a qualidade ao reconhecê-la como elemento de natureza estratégica, direcionando as iniciativas de melhoria para uma visão de futuro organizacional. A melhoria contínua, portanto, não ocorre de forma isolada, mas orientada por objetivos estratégicos que visam à sustentabilidade, à competitividade e à própria sobrevivência da organização no mercado.

Dessa forma, qualidade e estratégia constituem dimensões indissociáveis. A ausência de direcionamento estratégico compromete a efetividade das ações de qualidade, limitando a organização em sua capacidade de alcançar sua visão de médio e longo prazo. Assim, a melhoria contínua dos processos apresenta-se como o principal caminho para viabilizar a execução da estratégia e garantir desempenho consistente no presente e no futuro.

Quadro 16 – Validação da frente construção e manutenção do planejamento estratégico (TQM)

PRINCÍPIO	CONCEITO
DA ESTRATÉGIA ATÉ A PRODUÇÃO	As metas anuais do Presidente são estabelecidas a partir do planejamento estratégico (plano de médio e longo prazos). Após o estabelecimento destas metas é conduzida uma análise de processo, com a participação de toda a alta administração, para determinar as medidas (métodos, meios) necessárias para atingir as metas propostas. Estas medidas são de caráter geral e se tornarão mais específicas e concretas à medida que forem sendo desdobradas pela hierarquia. O “Escritório do TQC” colabora em todo este processo. (Campos, 2004)
MAPAS ESTRATÉGICOS E FORTALECIMENTO DA QUALIDADE	Muitas organizações já dispõem de programas eficazes de melhoria da qualidade. Nesse caso, os mapas estratégicos fornecem contexto estratégico de alto nível para essas iniciativas de qualidade em andamento, pois concentram o foco nelas, tornando-as mais eficazes, ao alinhá-las com os objetivos estratégicos da entidade. Vejamos a mutualidade dos benefícios entre a implementação da estratégia e os programas de melhoria da qualidade. (Kaplan e Norton, 2004)
CORRELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANEJAMENTO DA QUALIDADE	As ações de planejamento da qualidade (para novos produtos) e de melhoria da qualidade (para produtos existentes) são conduzidas de tal forma a garantir a sobrevivência da empresa. O direcionamento destas ações é feito olhando-se para FORA da empresa (mercado e concorrentes) e para o FUTURO. A alta administração da empresa, anualmente, propõe para os vários níveis hierárquicos novas “diretrizes de controle” que determinam “níveis de controle” (metas) para os processos da empresa. Este direcionamento decorre do “planejamento estratégico”. (Campos, 2004)
LIDERANÇA DE QUALIDADE TOTAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Como um componente de um eficaz sistema de gestão de negócios, o planejamento estratégico permite que uma organização planeje e execute saltos estratégicos organizacionais. Em longo prazo, o efeito pretendido de tais saltos é alcançar uma vantagem competitiva ou garantir a condição de liderança de qualidade. (Defeo e Juran, 2015)

Fonte: elaborado pelo autor, 2025.

4.5.11 Programas de envolvimento

Conforme evidenciado no **Quadro 17**, os autores reforçam a importância do envolvimento dos trabalhadores nos processos organizacionais, destacando que o nível educacional e o acesso ao conhecimento são hoje significativamente mais amplos. Esse cenário favorece o aprendizado contínuo e cria condições para que as empresas abram espaço ao surgimento de novos talentos e ao desenvolvimento de futuras lideranças. Investir nas pessoas e envolvê-las nas iniciativas de melhoria estabelece uma relação de ganho mútuo, na

qual a organização evolui ao mesmo tempo em que os trabalhadores ampliam suas competências e percebem oportunidades reais de crescimento.

O envolvimento dos colaboradores também se relaciona diretamente à motivação. Quando os trabalhadores participam das decisões, contribuem com ideias e percebem que seu conhecimento é valorizado, desenvolvem maior senso de pertencimento e propósito. Esse reconhecimento fortalece o compromisso com os resultados e reduz a postura passiva diante dos problemas, estimulando atitudes mais proativas e colaborativas no ambiente de trabalho.

Além disso, a participação ativa dos trabalhadores consolida a qualidade como cultura colaborativa. Quanto maior o número de pessoas preparadas para compreender os processos, identificar falhas e propor soluções, mais consistente se torna a atuação da qualidade. O ambiente de aprendizado contínuo, aliado ao reconhecimento das contribuições individuais, cria condições para que a motivação esteja ligada não apenas a recompensas, mas ao significado do trabalho realizado.

Nesse contexto, a qualidade assume papel relevante na disseminação do conhecimento, na criação de oportunidades de aprendizado e no estímulo à motivação. Ao promover capacitações, incentivar a troca de experiências e integrar os trabalhadores nas ações de melhoria, a organização constrói uma base sólida para o desenvolvimento contínuo, alinhando crescimento profissional, engajamento e desempenho organizacional.

Quadro 17 – Validação da frente programas de envolvimento (TQM)

PRINCÍPIO	CONCEITO
IMPORTANCIA DO CONHECIMENTO DOS TRABALHADORES	Os trabalhadores de hoje em dia têm maior nível educacional do que em qualquer outra época. Fora do trabalho, esses têm acesso a oportunidades de aprendizagem sem precedentes, através de faculdades comunitárias, universidades, TV e internet. Ademais, nossa cultura premia a criatividade e a expressão individual. Além disso, as empresas de hoje precisam de flexibilidade e criatividade para velejar em mercados, tecnologias e condições financeiras que mudam com extrema rapidez. (Pascal, 2008)
COMPLEXIDADE E RETORNO DO ENVOLVIMENTO DOS TRABALHADORES	Ao lado da complexidade que o cerca, os recursos humanos são aqueles que oferecem maiores e melhores retornos. Isso ocorre porque são capazes de gerar soluções criativas, de propor formas mais eficientes de desenvolver as atividades, de sugerir métodos de trabalho mais rápidos, baratos e eficazes, de prever situações particulares em processos e produtos, de interpretar tendências e criar ações preventivas, de se lançar em busca de novos objetivos e buscar superar novos desafios. (Paladini, 2012)

QUALIDADE E ENVOLVIMENTO	Vários autores, aliás, quando tratam desta questão, ressaltam aspectos como o desempenho das equipes e seu impacto na qualidade (ASKINS, 2001; BOLTON, 2004) ou mesmo novas formas de estruturar tais equipes (GUTTMAN, 2004; HAYES et. al, 2010) e a importância delas para a Gestão da Qualidade (NORTON e SUSSMAN, 2009). Fica evidente, assim, que o processo de envolvimento – concebido sob forma de interações e relações – integra a dimensão tática da qualidade, ou seja, uma maneira específica de lidar com recursos humanos. Ainda que específica, trata-se de um conjunto de mecanismos que compõem uma visão ampla da questão. (Paladini, 2012)
DESENVOLVIMENTO, PARTICIPAÇÃO E LIDERANÇA	Uma frase comum ouvida na Toyota é: “Antes de construir carros, construímos pessoas”. A meta de um líder na Toyota é desenvolver as pessoas para que participem e possam pensar e seguir o Modelo Toyota em todos os níveis na organização. (Liker, 2007) Uma empresa que desenvolve seus próprios líderes e define o papel essencial da liderança como “construtora de uma organização de aprendizagem” lança as bases para o genuíno sucesso a longo prazo. (Liker, 2007)
TREINAMENTO, RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS E LIDERANÇA	A atitude mental correta pode ser obtida observando-se as barreiras que existem em áreas-chave. O pessoal precisa ser treinado e ensinado a utilizar seu tempo e energia para estudar seus processos em equipes, procurando as causas dos problemas e corrigi-las de uma vez para sempre em vez de se preocupar com os sintomas. Isso vai exigir da administração uma iniciativa positiva de apoio para estimular no trabalho a abordagem de fazer certo na primeira vez. (Oakland, 1994)
TQM E A IDEIA DE ENVOLVIMENTO	O TQM é um método que visa libertar os funcionários da execução de esforços inúteis, envolvendo cada um deles nos processos de melhoria, de tal modo que os resultados sejam obtidos em menos tempo. (Oakland, 1994)
CORRELAÇÃO ENTRE TREINAMENTO E CONHECIMENTO	É bom lembrar que educação é novo conhecimento para a mente e treinamento é a prática do uso do conhecimento. Só educar não resolve; é preciso educar e treinar. A prática é a mãe das mudanças. (Campos, 2004)

Fonte: elaborado pelo autor, 2025.

A partir da estruturação do modelo proposto, torna-se possível orientar de forma prática a atuação da gestão da qualidade na organização estudada. O “Armário da Qualidade” funciona como um modelo organizador das responsabilidades e iniciativas da área, permitindo estruturar a atuação da qualidade em eixos estratégicos e frentes operacionais voltadas à prevenção de falhas, padronização de processos e desenvolvimento organizacional. Na prática, o modelo pode ser utilizado como referência para o planejamento das atividades da área da qualidade, definição de prioridades de atuação e acompanhamento dos resultados obtidos por meio de indicadores de desempenho. Dessa forma, a proposta contribui para

tornar a atuação da qualidade mais sistêmica, integrada aos objetivos estratégicos da empresa e orientada à melhoria contínua dos processos e resultados organizacionais.

Para viabilizar a aplicação do modelo na organização, propõe-se sua implementação de forma gradual, iniciando-se pela apresentação do modelo à alta gestão e às lideranças operacionais, focando primeiramente na correlação entre o diagnóstico e os eixos de atuação. Depois, faz-se entender os conceitos referentes a base e as portas do modelo, buscando tirar todas as dúvidas sobre as questões conceituais. Tendo em vista o entendimento do modelo, as frentes de atuação precisam ser discutidas e apresentadas diante das falas pertinentes dos grandes nomes da qualidade, pois estas possuem como base inúmeras questões práticas vividas pelos grandes nomes.

Sugestões de melhoria ou de outras frentes de atuação podem ser adicionadas nessa parte, mas estas precisam possuir validação teórica semelhante a apresentada na proposta inicial. O objetivo é não fugir do escopo estabelecido, evitar intuições e conclusões precipitadas. Questões sem validação técnica tendem a comprometer a consistência analítica do trabalho, fragilizar a confiabilidade dos resultados e reduzir a robustez das conclusões apresentadas.

Em seguida, recomenda-se a formalização das rotinas e responsabilidades associadas a cada frente de atuação, bem como a definição de indicadores de acompanhamento que permitam monitorar os resultados obtidos. A consolidação do modelo ocorre por meio da incorporação dessas práticas à rotina da organização, fortalecendo a cultura da qualidade e promovendo a melhoria contínua dos processos.

A implementação das frentes de atuação propostas exige a definição clara de responsabilidades, métodos de execução e recursos necessários para sua operacionalização. Para isso, recomenda-se que cada frente seja associada a um responsável direto, normalmente vinculado à área da qualidade ou à liderança do processo relacionado, garantindo a coordenação das atividades e o acompanhamento dos resultados. A definição de responsabilidades pode ser realizada por meio da identificação dos processos impactados e da atribuição de papéis às áreas envolvidas, estabelecendo quem será responsável pela execução das atividades, quem atuará no suporte e quem realizará o monitoramento dos resultados.

Além disso, é necessário definir como cada frente será operacionalizada, por meio da formalização de rotinas, procedimentos e instrumentos de controle que orientem a execução das atividades no cotidiano organizacional. Em relação aos recursos necessários, recomenda-se avaliar os custos associados à implementação de cada frente de atuação, considerando

aspectos como horas de trabalho das equipes, ferramentas de controle e eventuais investimentos.

Ressalta-se que a proposta apresentada, embora estruturada a partir da atuação da área da qualidade, não se limita exclusivamente a esse setor. A efetividade do modelo depende do envolvimento integrado das diferentes áreas e níveis hierárquicos da organização, uma vez que a qualidade é resultado das interações entre processos, pessoas e decisões ao longo de toda a cadeia de valor. Nesse sentido, as frentes de atuação propostas, ainda que estejam diretamente relacionadas à gestão da qualidade, possuem responsabilidades distribuídas entre os diversos componentes do processo organizacional, incluindo lideranças, equipes operacionais e áreas de suporte. Essa abordagem integrada contribui para que as práticas de qualidade sejam incorporadas ao cotidiano da organização, favorecendo o desenvolvimento de uma cultura orientada à prevenção de falhas, à melhoria contínua e ao alcance dos objetivos estratégicos. Assim, mais do que um conjunto de ferramentas ou iniciativas isoladas, o modelo proposto busca promover uma visão sistêmica da qualidade, na qual cada colaborador compreende seu papel na geração de valor para o cliente e para a organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados obtidos, constata-se que o presente estudo cumpriu seu objetivo geral ao estruturar uma proposta de implementação da Gestão da Qualidade Total (TQM) alinhada às necessidades e ao contexto organizacional da empresa analisada. Tal resultado foi viabilizado pela construção de uma proposta sustentada em dados provenientes do diagnóstico organizacional, o qual permitiu a identificação de fragilidades relevantes e o direcionamento adequado dos eixos de atuação.

No que se refere aos objetivos específicos, o diagnóstico possibilitou uma compreensão consistente das demandas organizacionais, servindo como base para o desenvolvimento da proposta. Esta, por sua vez, foi concebida em alinhamento com o planejamento estratégico, assegurando coerência entre as iniciativas da qualidade e os direcionadores empresariais. Adicionalmente, a definição de frentes de atuação conferiu caráter prático à proposta, viabilizando sua aplicação e desdobramento. A estrutura metodológica adotada, organizada em etapas sequenciais, contribuiu para a integração dos elementos abordados, garantindo que cada fase desempenhasse papel relevante na consolidação do resultado final.

A análise de aderência aos princípios de Deming e aos elementos essenciais do TQM evidenciou a consistência teórica da proposta, bem como seu potencial de aplicação no contexto organizacional estudado. Dessa forma, conclui-se que a proposta desenvolvida não apenas atende aos objetivos estabelecidos, mas também se apresenta como um instrumento viável para a estruturação da qualidade.

Entretanto, reconhecem-se limitações, especialmente no que diz respeito ao nível de detalhamento das frentes de atuação, que não foram desdobradas até o nível operacional de atividades específicas. Esse aprofundamento exigiria análises complementares envolvendo aspectos como custos, dimensionamento de equipe, disponibilidade orçamentária e demais recursos, extrapolando o escopo definido para este trabalho. Nesse sentido, cabe à alta gestão avaliar a viabilidade de implementação e estabelecer prioridades conforme a realidade organizacional.

Além da contribuição aplicada à empresa em estudo, o trabalho também apresenta potencial de utilização como referência para organizações do setor moveleiro, ao propor uma estrutura adaptável a diferentes contextos. Optou-se, portanto, por não restringir excessivamente a proposta, preservando sua aplicabilidade mais ampla. Observa-se que muitas empresas do setor ainda concentram seus esforços na inspeção do produto final,

abordagem que, além de gerar custos elevados, diverge dos princípios contemporâneos da qualidade, centrados na prevenção de falhas e na atuação sobre suas causas.

Ressalta-se, contudo, que cada organização possui particularidades que devem ser consideradas na definição de suas estratégias de qualidade, não sendo recomendada a aplicação direta e indiscriminada de propostas. Assim, a proposta apresentada deve ser interpretada como uma referência estruturada, passível de adaptação conforme as especificidades do ambiente analisado.

Outro aspecto relevante evidenciado ao longo do estudo refere-se à necessidade de atuação integrada entre as áreas organizacionais. A qualidade não se sustenta de forma isolada, dependendo do engajamento coletivo e da colaboração entre setores. Nesse contexto, destaca-se o papel das lideranças e da alta gestão, representadas na proposta como elementos estruturantes, responsáveis por direcionar, sustentar e disseminar a cultura da qualidade em todos os níveis da organização. Reforça-se, portanto, a compreensão de que a qualidade constitui uma responsabilidade sistêmica, e não restrita a um único setor.

Como continuidade, sugerem-se estudos voltados à aplicação prática da proposta em empresas do setor, com o objetivo de avaliar seus impactos sobre indicadores de desempenho, produtividade e satisfação do cliente. Recomenda-se, ainda, a realização de pesquisas que investiguem a relação entre cultura organizacional e maturidade em qualidade, bem como análises comparativas entre diferentes níveis de adoção de práticas de gestão da qualidade. Adicionalmente, a incorporação de tecnologias digitais, como sistemas de monitoramento e análise de dados, apresenta-se como uma oportunidade para aprofundar a compreensão sobre a evolução da qualidade em ambientes industriais contemporâneos.

6 REFERÊNCIAS

ABIMÓVEL. **Dados do setor**. Disponível em: <http://abimovel.com/>. Acesso em: 18 jul. 2023.

ALAWAG, A. M. *et al.* The role of total quality management (TQM) drivers in overcoming TQM implementation challenges in industrialized building system (IBS) projects in Malaysia: experts' perspectives. **Sustainability**, v. 15, n. 8, p. 6607, 2023. DOI: 10.3390/su15086607.

ARVATTI, Kariline. Os desafios da gestão da qualidade na era da indústria 4.0. **Revista Interface Tecnológica**, Taquaritinga, SP, v. 21, n. 2, p. 850–861, 2025. DOI: 10.31510/infa.v21i2.2097. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/2097>. Acesso em: 28 mar. 2026.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016. *in* VALLE, Paulo Roberto Dalla; FERREIRA, Jacques de Lima. Análise de conteúdo na perspectiva de Bardin: contribuições e limitações para a pesquisa qualitativa em educação. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 41, e49377, 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/hhywJFvh7ysP5rGPn3QRFWf/>. Acesso em: 20 mar. 2026.

BESTERFIELD, Dale H. et al. **Total quality management**. 3. ed. rev. New Delhi: Pearson, 2012.

BRANCALION, F. N. M.; SOUZA, L. G.; BERGER, S.; LIMA, A. F. C. Lean methodology: contributions to improving work processes in health and nursing. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 77, n. 2, e20230322, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2023-0322pt>. Acesso em: 29 mar. 2026.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total: padronização de empresas**. Nova Lima: Falconi, 2014.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 8. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

CARNEIRO, Welington Norberto; MENDONÇA NETO, Octavio Ribeiro de; OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu. Gestão da Qualidade Total e oportunidades de pesquisas em contabilidade gerencial: uma revisão sistemática da literatura. **USP International Conference In Accounting**, 22., 2022, São Paulo: USP, 2022.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=E4KFCgAAQBAJ>. Acesso em: 20 mar. 2026.

CARVALHO, Marly Monteiro de. **Gestão da qualidade: conceitos e práticas contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2022.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (coord.). **Gestão da qualidade: teoria e casos**. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 429 p. ISBN 978-85-352-4887-6.

CROSBY, Philip B. **Quality is free: the art of making quality certain**. New York: McGraw-Hill, 1979. DEFOE, Joseph A.; JURAN, Joseph M. **Juran's Quality Handbook: the complete guide to performance excellence**. 7. ed. New York: McGraw-Hill, 2015.

EMOBILE. **Perspectivas do mercado de móveis sob medida para 2023**. Disponível em: <https://emobile.com.br/>. Acesso em: 18 jul. 2023.

FELL, André. A PERSPECTIVA DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (GQT) COMO MODO DE CONTROLE ORGANIZACIONAL. **Caderno de Administração**. 28. 98-116. 10.4025/cadadm.v28i2.53645.

FERNANDES, Aguinaldo Aragon; NETO, Pedro Luiz de Oliveira Costa. O significado do TQM e modelos de implementação. **Gestão & Produção**, v. 3, n. 2, p. 173–188, ago. 1996.

FRANCO, Luciane Silva *et al.* As aplicações do Total Quality Management em empresas no Brasil: uma revisão sistemática de literatura. In: **Encontro Nacional De Engenharia De Produção**, 39., 2019, Ponta Grossa. Ponta Grossa: ABEPRO, 2019.

FRANÇA, Akila Duarte; ALMEIDA, Ely Sena de. **A importância da gestão da qualidade para a melhoria contínua dos serviços**. Revista Foco, [S. l.], v. 16, n. 7, 2023. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/1835/1223>. Acesso em: 28 mar. 2026

GILSA, Dietmar von. **Gestão da qualidade de produtos e processos**. Indaial: Grupo UNIASSELVI, 2012.

IRFAN, Muhammad *et al.* **Impact of total quality management practices on organizational sustainability through organizational commitment and democratic leadership**. Discover Sustainability, [s. l.], v. 6, n. 1094, 2025. Disponível em: www.researchgate.net. Acesso em: 28 mar. 2026.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

JURAN, J. M.; GODFREY, A. B. **Juran's Quality Handbook**. 5. ed. New York: McGraw-Hill, 1999.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Mapas_estrat%C3%A9gicos_Balanced_scorecard/EeZK9KbFP-oC. Acesso em: 20 mar. 2026.

LIKER, Jeffrey K. **O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LUTHRA, S. *et al.* **Total quality management (TQM): principles, methods, and applications**. Boca Raton: CRC Press, 2021.

MARGOTTI, Emiliana; SCAVONE, Renato. Gestão da qualidade: uma evolução constante na indústria. **Revista Analytica**, 2023. Disponível em: <https://revistaanalytica.com.br/gestao-da-qualidade-uma-evolucao-constante-na-industria/>. Acesso em: 28 mar. 2026.

MORAIS, Marcos de Oliveira; MORAIS, Gabriel Alves. The importance of updating quality tools in methodologies applied in industry 4.0. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 1, e28610111719, 2021. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i1.11719>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/11719>. Acesso em: 28 mar. 2026.

NASCIMENTO, Francisco Paulo do. Classificação da pesquisa: natureza, método ou abordagem metodológica, objetivos e procedimentos. In: NASCIMENTO, Francisco Paulo do. **Metodologia da pesquisa científica: teoria e prática – como elaborar TCC**. Brasília: Thesaurus, 2016. cap. 6.

OAKLAND, John S. **Gerenciamento da qualidade total**. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, S. C. de; FERNANDES, I. do P.; NAVARRO, H. M.; AZZOLINO, G. H. da S. **A importância da gestão da qualidade nas pequenas empresas – Uma revisão da literatura (2021-2025)**. Revista Contemporânea, [S. l.], v. 5, n. 9, p. e9114, 2025. DOI: 10.56083/RCV5N9-073. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/9114>. Acesso em: 28 mar. 2026.

PÁDUA, Elisabete Matallo M de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. Campinas: Papirus, 2019.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade: referenciais históricos para uma visão de futuro**. Rio de Janeiro: Academia Brasileira da Qualidade, 2021.

PASCAL, Dennis. **Lean production simplified: a plain-language guide to the world's most powerful production system**. 2. ed. New York: Productivity Press, 2008.

PSYCHOGIOS, A. Reconceptualising total quality leadership: a framework development and future research agenda. **The TQM Journal**, [S. l.], v. 32, n. 5, p. 1-26, 2020.

REZENDE, Bruna A.; RODRIGUES, Vítor da C.; SILVA, Kláudia M. M. N. Os quatorze princípios de Deming nas práticas de gestão de um mercado de pequeno porte. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, v. 10, n. 17, p. 135–155, 2022. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/>. Acesso em: 19 fev. 2026.

RODRIGUES, Francisco Wesley Florencio et al. Identificação do relacionamento entre melhoria contínua e a aprendizagem organizacional na indústria de linha branca dos níveis 1º e 2º da cadeia produtiva. **Revista Produção Online, Florianópolis**, v. 16, n. 4, p. 1349-1370, out./dez. 2016. Disponível em: <https://share.google/6AfXDNcu8gjnMlIJU>. Acesso em: 28 mar. 2026.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ações para a qualidade: gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e competitividade**. 5. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 364 p. ISBN 978-85-352-7926-9.

SANTOS, João Pedro dos; OLIVEIRA, Marina Costa de. Gestão da qualidade aplicada às organizações contemporâneas. **Revista Contemporânea**, [S.l.], v. 3, n. 2, p. 45–60, 2022. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/411/309>. Acesso em: 20 mar. 2026.

SARAIVA, Margarida. Gestão pela Total Qualidade - Análise Crítica e Perspetiva. In: ANTÓNIO, Nelson et al. (org.). Qualidade: Multidisciplinaridade, Lateralidade, Perspetivas e Desenvolvimento. [S. l.]: **Riquál**, 2025. cap. 4, p. 123-185. Disponível em: https://publicacoes.rigual.org/wp-content/uploads/2025/08/edesp1_25_123_185.pdf. Acesso em: 28 mar. 2026.

SHINGO, Shigeo. **O sistema Toyota de produção: do ponto de vista da engenharia de produção**. Tradução de Eduardo Schaan. Revisão técnica: José Antônio Valle Antunes Júnior. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. 284 p. ISBN 85-7307-169-9.

YOKOYAMA, Nelson. Processo de difusão e TQC. **Gestão & Produção**, v. 1, n. 2, p. 189–203, ago. 1994.

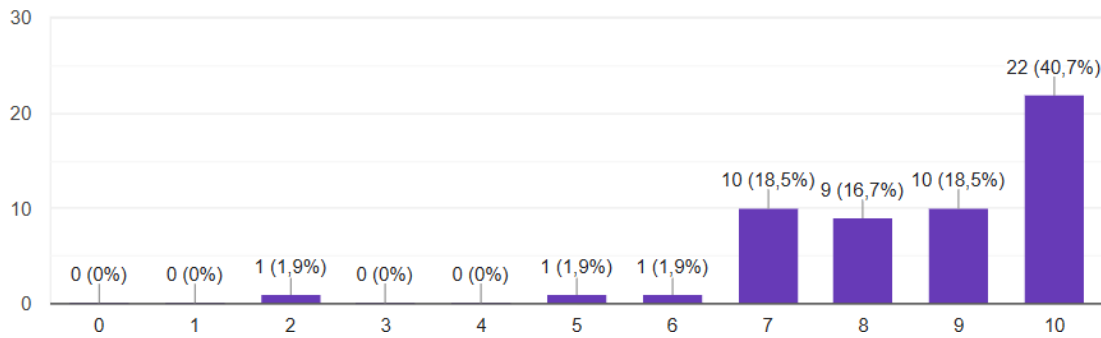
ANEXO I

Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria os serviços do departamento de **Qualidade** da central de serviços compartilhados do grupo [redacted]?

 Copiar gráfico

(0 = Não recomendaria, 10 = Recomendaria totalmente).

54 respostas



28 RESPOSTAS

Gostaríamos de saber se você tem algum comentário adicional ou sugestão para melhorar os serviços da central de serviços compartilhados do grupo [redacted]. Deixe sua mensagem abaixo:

Setores da Qualidade e [redacted] sempre ágeis e solícitos nas resolutivas das demandas solicitadas.

[redacted] e setor de qualidade sempre ágil. [redacted]
[redacted]
[redacted]

Excelente suporte e auxílio às áreas de negócio por parte dos setores [redacted] e Qualidade(fábrica e time de estagiários). [redacted]
[redacted]

[redacted]
[redacted]

Serem mais **analíticos** e sugerirem **melhorias** nas condutas nas áreas fins

Super satisfeita!

No momento não

Todas as áreas de apoio estão alinhadas e têm dado respostas rápidas às demandas do comercial.

Vale destacar também o suporte da área de Qualidade, [REDACTED], que tem sido fundamental [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

No mais, sempre somos bem atendidos.

Acredito que o setor de qualidade tá sofrendo pela **desorganização** da fábrica. Com dificuldade de implantar melhorias e sobrecarregado pelos problemas. [REDACTED]

[REDACTED]

Gostaria de pedir mais **comunicação entre os setores** e **transmissão de informação** seja mais assertiva.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] tem se destacado em estratégia, alinhamento e soluções assim com a área de qualidade.

O time do CSC [REDACTED] e Qualidade vem prestando um bom suporte alinhado às necessidades da operação. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Análise de causa para atacar problemas crônicos

Tratamento de causa, apuração rápida dos fechamentos

As **entregas da qualidade** precisam ficar mais claras

Estou satisfeita com o atendimento.

Para garantir maior **alinhamento entre os setores** e uma **gestão mais eficiente**, sugiro que as informações e atualizações referentes às ações, mudanças de processos e indicadores

dos departamentos [REDACTED] e Qualidade sejam disponibilizadas de forma acessível e padronizada para os líderes da empresa.

Acredito que uma **comunicação clara e estruturada** contribui diretamente para a transparência, evita ruídos entre as áreas e permite que os líderes acompanhem e se alinhem rapidamente às diretrizes estabelecidas. Isso também fortalece a **cultura de colaboração** e evita impactos negativos na operação e no atendimento ao cliente.

Sugiro ainda que essas **informações sejam centralizadas em um canal oficial**, com atualizações periódicas e linguagem objetiva.

[REDACTED]

[REDACTED]

Quanto ao setor de qualidade, sugiro que tenhamos uma reunião de **análise** crítica para apuração e estratificação das **causas das avarias**, com elaboração do plano de ação, essa ação deveria ter um calendário uma vez por semana, reunião de 1h.

[REDACTED]

[REDACTED]

Quanto ao setor de qualidade, sugiro que seja implantado reuniões de **análise crítica** para resolução de problemas referente a geração de avarias, visando reduzir e/ou eliminar, temos tido problemas recorrentes, esse número precisa ser divulgado para todos da fábrica.

Precisamos materializar o P&D e na área de **treinamento**, providenciar uma capacitação do sistema ERP que a unidade fabril utiliza, para os que dele depende, Almoxarifado, PCP e Engenharia, também incluo algum módulo que a Qualidade utiliza para resolver questões relacionadas a dúvidas de projeto.

Quero justificar minha resposta no item Qualidade, pois entendo que ainda **está em formação** e muito tem a se fazer.

[REDACTED] A qualidade deve envolver **atender o cliente com o prazo e qualidade esperada** e isso não foi feito durante todo os três últimos meses do ano, por vários motivos.

Tratamento de causa via PDCA