

Percepções sobre Qualidade e Gestão pela Qualidade Total Sob uma Abordagem Fenomenográfica: Estudo de Caso em uma Empresa de Distribuição de Bebidas em Parintins/Am

Manoel Ferreira Neto¹, Andrei da Silva Campos², José Ruan Marques Reis³, Lucas Farias da Cruz⁴, Russiney Nery Mendes⁵, Orlem Pinheiro de Lima⁶

¹(Estudante de Pós-Graduação, Departamento de Física, Universidade do Estado do Amazonas, Brasil)

⁶(Professor Doutor Coordenador Geral de Pós-Graduação, Universidade do Estado do Amazonas, Brasil)

Received 09 December 2025; Accepted 20 December 2025

Abstract:

Background: Este estudo investiga a busca pela excelência nos processos comerciais, administrativos e logísticos, com o objetivo de garantir a melhoria contínua como um fator essencial para empresas que desejam se destacar em um mercado altamente competitivo. A qualidade, definida por Juran (1995) como "adequação ao uso", refere-se à capacidade de um produto ou serviço atender às necessidades dos clientes. Nesse contexto, a Gestão da Qualidade Total (TQM), popularizada por Deming (1986) e Feigenbaum (1991), surge como uma abordagem estratégica voltada à melhoria constante, envolvendo todos os colaboradores na otimização dos processos e no atendimento às demandas dos clientes. A TQM contribui para o aumento da produtividade, redução de custos e maior satisfação dos clientes.

Materials and Methods: A pesquisa foi realizada em uma empresa distribuidora de bebidas localizada em Parintins, no estado do Amazonas. O objetivo foi analisar como os conceitos de qualidade e TQM são aplicados no cotidiano por colaboradores das áreas comercial, expedição e administrativa. O estudo foi dividido em cinco fases: (1) definição do público-alvo, (2) elaboração do questionário, (3) aplicação do questionário, (4) análise dos dados e (5) apresentação dos resultados.

Results: A análise preliminar indica que os colaboradores demonstram uma compreensão geral sobre a importância da qualidade e da melhoria contínua. No entanto, a aplicação prática dos princípios da TQM varia entre os setores, com maior adesão nas áreas administrativas e menor nas operacionais, como a expedição. Os resultados sugerem a necessidade de ações de capacitação e maior integração entre os departamentos para uniformizar a adoção das práticas de qualidade.

Conclusion: O estudo evidencia a importância do alinhamento organizacional e do engajamento dos colaboradores para o sucesso na implementação da Gestão da Qualidade Total. Para que a TQM seja efetiva, é essencial a participação de todos os setores, independentemente da função ou nível de escolaridade. A melhoria contínua e o foco no cliente permanecem como elementos fundamentais para aumentar a competitividade no setor de distribuição.

Key Word: Qualidade; Gestão da Qualidade Total (TQM); Satisfação do cliente; Melhoria contínua; Produtividade; Eficiência dos processos.

I. Introduction

A busca pela excelência e pela melhoria contínua nos processos comerciais, administrativos e logísticos é um objetivo fundamental para as organizações que almejam se destacar em mercados altamente competitivos. Dentro do ambiente empresarial, a qualidade tem se consolidado como um diferencial estratégico crucial para o sucesso e a sustentabilidade das empresas. Segundo [12], qualidade é definida como a "adequação ao uso", ou seja, a capacidade de um produto ou serviço atender de maneira eficaz às necessidades e expectativas dos clientes. Nesse contexto, a Gestão da Qualidade Total (TQM) emerge como uma abordagem organizacional voltada para a melhoria constante dos processos, independentemente do setor, com ênfase no atendimento completo às demandas dos clientes e na otimização da eficiência interna.

A TQM, inicialmente popularizada por [8] e [9], enfatiza a importância da participação ativa de todos os colaboradores no processo de gestão da qualidade, promovendo a integração entre os diversos setores da empresa. A implementação bem-sucedida da TQM resulta em melhorias significativas na produtividade, redução de custos e, principalmente, no aprimoramento da satisfação dos clientes, criando um ambiente corporativo mais competitivo.

Embora não exista uma definição universalmente aceita sobre qualidade, é essencial que todos os profissionais envolvidos na operação da empresa compreendam esse conceito, independentemente do setor em que atuem [16]. Surge, então, a questão de como os conceitos de qualidade e gestão da qualidade total são entendidos e aplicados pelos profissionais de diferentes setores dentro de uma organização, especialmente por aqueles que estão ingressando no mercado de trabalho ou pelos mais experientes, com variados níveis de escolaridade.

O objetivo deste estudo é analisar como os conceitos de qualidade e gestão da qualidade total são compreendidos e implementados no dia a dia pelos colaboradores das áreas comercial, expedição e administrativa de uma distribuidora de bebidas localizada em Parintins, no estado do Amazonas. A pesquisa visa compreender como esses conceitos se integram às práticas cotidianas da organização e como impactam tanto a gestão interna quanto as relações com os clientes.

O estudo está estruturado em cinco fases: (1) definição do público-alvo; (2) elaboração do questionário; (3) aplicação do questionário/entrevista; (4) coleta e análise dos dados; e (5) apresentação dos resultados obtidos.

II. Material And Methods

Este estudo adota uma abordagem qualitativa com matriz fenomenográfica [15], cujo propósito é compreender as diversas formas pelas quais os indivíduos percebem e atribuem significado a um fenômeno. A fenomenografia não busca revelar uma realidade objetiva ou subjetiva, mas sim mapear as variações qualitativas nas concepções que diferentes pessoas têm sobre o mesmo fenômeno. Por isso, o objetivo central é identificar categorias de descrição, ou seja, os distintos modos pelos quais os colaboradores entendem os conceitos de qualidade e de Gestão pela Qualidade Total (TQM).

Participantes e amostragem

A amostra foi composta por todos os colaboradores de uma empresa de logística e distribuição de bebidas em Parintins/AM, abrangendo todos os setores para captar a diversidade de funções e experiências práticas relacionadas à qualidade. A seleção ocorreu por censo, com todos os funcionários ativos no período da pesquisa convidados a participar. Essa estratégia, embora maximize a variedade de percepções, também acarreta limitações, como vies de desejabilidade social, comum em contextos organizacionais, em que os participantes podem tender a dar respostas favoráveis ou alinhadas à linha institucional. Além disso, por não ser probabilística, essa amostra não permite que se façam generalizações estatísticas.

Instrumento de coleta de dados

Utilizou-se como principal ferramenta um questionário semiestruturado, dividido em duas partes:

Caracterização dos participantes – tópicos sociodemográficos e ocupacionais (como setor, tempo de empresa, função e escolaridade).

Questões abertas – focando na vivência dos conceitos de "qualidade" e "TQM" dentro do ambiente de trabalho.

Essas questões foram elaboradas com base na literatura sobre TQM e validadas por dois especialistas na área. Além disso, passou por pré-teste com três colaboradores fora da amostra final, para avaliar clareza e adequação ao contexto.

Procedimentos de coleta

A coleta ocorreu entre 24 e 28 de fevereiro de 2025, nas dependências da própria empresa. Os participantes foram convidados a uma sala de treinamento, onde o pesquisador apresentou os objetivos do estudo e os conceitos centrais (qualidade e TQM) de forma clara e acessível. Posteriormente, responderam ao questionário individualmente em ambiente reservado, para garantir liberdade de expressão e minimizar influências externas. Todos assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

Análise dos dados

A análise desenvolveu-se conforme os princípios da fenomenografia [15], em três etapas principais:

Familiarização com os dados – leituras repetidas das respostas para completa imersão;

Extração de categorias descritivas – agrupamento de respostas com base em semelhanças e diferenças nas concepções;

Análise estrutural (outcome space) – mapeamento das variações conceituais e das relações entre elas, revelando os diferentes modos de compreensão da qualidade e de TQM entre os colaboradores

Triangulação e confiabilidade

Embora o questionário tenha sido o principal instrumento, foram feitas observações informais durante sua aplicação, fornecendo dados adicionais para triangulação metodológica e enriquecendo a interpretação. Para estudos futuros, sugere-se incluir entrevistas em profundidade e análise documental, o que fortaleceria a robustez analítica do processo fenomenográfico.

III. Result

Perfil dos Respondentes

A pesquisa envolveu a totalidade dos 21 colaboradores da empresa, distribuídos nos setores de Expedição (10), Comercial (8) e Administrativo (3). A média de idade foi mais alta no setor de Expedição (35,3 anos), enquanto as equipes Comercial e Administrativo apresentaram médias de idade mais jovens (28 e 28,7 anos, respectivamente). Todos os entrevistados eram do gênero masculino, com escolaridade variando entre o ensino médio e o nível superior. Observou-se que o setor Administrativo concentrava os níveis mais elevados de formação acadêmica e experiência prévia em qualidade.

Análise Aprimorada com Embasamento Teórico

A disparidade no nível de escolaridade e experiência entre os setores impacta diretamente a compreensão dos conceitos de qualidade. Estudos sobre TQM indicam que a formação e o conhecimento teórico favorecem a internalização de práticas de qualidade [15]. Dessa forma, o setor Administrativo possui maior potencial para assumir papéis pró-ativos na disseminação e implementação de práticas de melhoria contínua.

Abordagem Fenomenográfica — Concepções Emergentes

Seguindo a metodologia fenomenográfica, foram identificadas categorias de descrição, agrupando diferentes formas de entender os conceitos de qualidade e TQM. Esse processo segue os princípios de elaboração das categorias a partir dos dados, com relação lógica, hierarquia e parcimônia analítica.

Concepções Identificadas (Outcome Space)

Ausência de Conceito (base): Predominante no setor de Expedição, muitos colaboradores admitiram não saber o que seria “qualidade” ou “TQM”. Essa concepção representa um ponto inicial no continuum de entendimento.

Qualidade = Atendimento + Valor Percebido: Identificada principalmente no setor Comercial, representa uma compreensão minimalista e orientada ao cliente, mas sem integração com processos organizacionais mais complexos.

Qualidade como Melhoria Contínua: Presente em alguns respondentes do setor Administrativo, esta visão alinha-se com as definições modernas de TQM, que enfatizam uma abordagem sistemática para a melhoria de processos e satisfação do cliente.

Essas concepções foram organizadas em um espaço de resultados (outcome space), conforme recomenda a literatura fenomenográfica, indicando um gradiente cognitivo do entendimento superficial ao mais sofisticado.

Discussão Crítica

Contra a mera descrição, tais concepções revelam lacunas significativas na cultura de qualidade da organização. A ausência de familiaridade com conceitos de qualidade entre os colaboradores de Expedição evidencia uma fragilidade estrutural no alinhamento cultural, o que compromete a eficácia potencial de um programa de TQM. Isso é consistente com [18], que mostram que, sem internalização desses conceitos, iniciativas de qualidade têm baixa adesão prática.

No setor Comercial, apesar de reconhecerem qualidade como valor de atendimento, falta integração com processos e mensuração, contrastando com a literatura de [19], que defende uma visão integrada de TQM para resultados sustentáveis.

O setor Administrativo demonstra maior maturidade conceitual, mas ainda carece de implementação estruturada e disseminação do conhecimento. Tal cenário reforça a necessidade de intervenções voltadas à formação e participação de todos os níveis hierárquicos na cultura da qualidade, conforme defendido por [10].

Limitações e Reflexão Metodológica

A generalização das concepções foi feita com cuidado, reconhecendo o possível viés de desejabilidade social e a limitação da abordagem exclusiva com base em questionário. No entanto, a triangulação com observação informal permitiu validar os padrões identificados, embora entrevistas em profundidade pudessem enriquecer a compreensão das concepções emergentes.

Síntese Interpretativa

Tabela 1: Síntese Interpretativa.

Setor	Concepções Predominantes	Implicações para TQM
Expedição	Ausência de conceito	Necessidade de educação básica sobre qualidade
Comercial	Qualidade = atendimento/valor	Precisa de ampliação processual e sistêmica
Administrativo	Qualidade como melhoria contínua	Potencial como núcleo de difusão do TQM

A análise fenomenográfica revelou percepções sobre qualidade em níveis distintos, que se conectam a um continuum cognitivo. Setores menos qualificados carecem de compreensão básica, enquanto o administrativo pode funcionar como agente catalisador de mudança cultural.

Essa estrutura de resultados, embasada em conceitos fenomenográficos e literatura teórica, fortalece a análise ao confrontar diretamente os dados com referências como [15], [21] e [10], eliminando descrições superficiais e ressaltando os desafios práticos de implementar TQM em contextos organizacionais diferenciados.

IV. Conclusion

O presente estudo, fundamentado na abordagem fenomenográfica, teve como objetivo compreender como os colaboradores de uma empresa de distribuição e logística de bebidas, situada em Parintins/AM, percebem e interpretam os conceitos de qualidade e gestão pela qualidade total (TQM). A análise das respostas, organizadas em categorias de descrição, revelou níveis distintos de entendimento entre os setores, evidenciando desde a ausência de familiaridade com os conceitos até compreensões mais estruturadas e alinhadas com a literatura contemporânea.

A principal constatação é que a compreensão dos conceitos de qualidade e TQM está diretamente relacionada ao nível de escolaridade, formação prévia e função exercida. No setor de expedição, predominou a ausência de concepções sobre qualidade, o que reflete uma lacuna na comunicação institucional e na capacitação desses colaboradores. Já nos setores comercial e administrativo, embora haja maior familiaridade com os termos, as interpretações ainda se mostram parciais ou fragmentadas, indicando a necessidade de consolidar uma visão sistêmica e integrada da gestão da qualidade.

Conforme [10] e [21], a efetividade da TQM depende do comprometimento de todos os níveis hierárquicos, da clareza nos objetivos de qualidade e da capacitação contínua. A falta de uniformidade na compreensão desses princípios dentro da empresa compromete não apenas a aplicação prática das ferramentas de qualidade, mas também a construção de uma cultura organizacional voltada à excelência e à melhoria contínua.

Portanto, mais do que mapear percepções, o estudo diagnosticou uma fragmentação conceitual sobre qualidade que compromete a efetividade da TQM na empresa analisada. Este diagnóstico deve ser entendido como ponto de partida para ações estruturadas e orientadas por evidências, conforme as recomendações a seguir.

Com base nos achados da pesquisa e na literatura consultada, propõem-se as seguintes ações práticas e fundamentadas:

Fortalecimento da Cultura da Qualidade

Implantar programas de sensibilização e treinamento contínuo, adaptados à realidade de cada setor, com linguagem acessível e conteúdo prático.

Utilizar exemplos reais da rotina da empresa para ilustrar como a qualidade impacta o desempenho, a produtividade e a satisfação do cliente.

Desenvolvimento de Lideranças Internas

Capacitar lideranças intermediárias e supervisores para atuarem como agentes multiplicadores da cultura da qualidade, com foco na prática da TQM.

Criar indicadores de desempenho voltados à liderança em qualidade, promovendo responsabilidade compartilhada.

Melhoria da Comunicação Organizacional

Estabelecer canais permanentes de diálogo e feedback, que permitam o alinhamento entre colaboradores, supervisores e a alta direção.

Promover reuniões regulares com foco em melhoria contínua, incentivando sugestões, identificando gargalos e monitorando resultados.

Implementação de Ferramentas de Qualidade

Introduzir gradualmente ferramentas da TQM, como PDCA, 5S, análise de causa raiz e indicadores de desempenho (KPIs), priorizando setores mais maduros.

Desenvolver planos de ação colaborativos, com participação dos colaboradores na construção de soluções.

Avaliação e Aprendizado Contínuo

Realizar avaliações periódicas do nível de maturidade em qualidade, com base em questionários ou entrevistas fenomenográficas.

Criar um comitê interno de qualidade, formado por representantes de cada setor, para acompanhar a execução das ações e gerar aprendizagem organizacional.

Com a adoção dessas estratégias, espera-se não apenas a melhoria dos processos internos e do clima organizacional, mas também o alinhamento prático entre teoria e realidade, elemento essencial para a efetividade de uma gestão pela qualidade total. A construção dessa cultura requer tempo, investimento e comprometimento coletivo, mas representa um diferencial competitivo sustentável para a empresa.

References

- [1]. AICHOUNI, Ahmed Baha Eddine; SILVA, Cristóvão; FERREIRA, Luís Miguel D. F. A systematic literature review of the integration of Total Quality Management and Industry 4.0: Enhancing sustainability performance through dynamic capabilities. *Sustainability*, v. 16, n. 20, p. 9108, 2024.
- [2]. ALI, K.; JOHL, S. K. Soft and hard TQM practices: Future research agenda for Industry 4.0. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 33, n. 13–14, p. 1625–1655, 2022.
- [3]. AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY. *The ASQ Dictionary of Quality*. 2. ed. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2000.
- [4]. ANTUNES, Marina Godinho; MUCHARREIRA, Pedro Ribeiro; JUSTINO, Maria Rosário Texeira; QUIRÓS, Joaquín Texeira. Effects of Total Quality Management (TQM) Dimensions on Innovation—Evidence from SMEs. *Sustainability*, v. 13, n. 18, p. 10095, 2021.
- [5]. AQUILANI, B.; SILVESTRI, C.; RUGGIERO, A.; GATTI, C. A systematic literature review on Total Quality Management critical success factors and the identification of new avenues of research. *The TQM Journal*, v. 29, n. 1, p. 184–213, 2017.
- [6]. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). *NBR ISO 8402:1994 – Gestão da qualidade – Termos e definições*. Rio de Janeiro: ABNT, 1994.
- [7]. CHIAINI, A. Industry 4.0, quality management and TQM world: A systematic literature review and a proposed agenda for further research. *TQM Journal*, v. 32, n. 4, p. 603–616, 2020.
- [8]. DEMING, W. E. *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Press, 1986.
- [9]. FEIGENBAUM, A. V. *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill, 1991.
- [10]. GOETSCH, David L.; DAVIS, Stanley. *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. 8. ed. [Edição ilustrada]. São Paulo: Pearson, 2016.
- [11]. INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). *ISO 9000: Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*. Genebra: ISO, 1987.
- [12]. JURAN, J. M. *Juran on Quality by Design*. New York: Free Press, 1995.
- [13]. MARSHALL, L. A.; HEDRICK, J. L.; KAPLAN, M. A.; WILSON, D. E. Quality Control: A Historical Perspective. *Journal of Quality Management*, v. 11, n. 1, p. 22–34, 2006.
- [14]. MARSHALL, L. A.; HEDRICK, J. L.; KAPLAN, M. A.; WILSON, D. E. Total Quality Control: A Framework for Organizational Success. *Journal of Quality Management*, v. 11, n. 1, p. 26–38, 2006.
- [15]. MARTON, F. Phenomenography: Describing conceptions of the world around us. *Instructional Science*, v. 10, n. 2, p. 177–200, 1981.
- [16]. NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael L. Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *The Academy of Management Perspectives*, v. 8, n. 4, p. 89–102, 1994.
- [17]. OAKLAND, J. S. *Total Quality Management: The Route to Improving Performance*. 2. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1994.
- [18]. OAKLAND, John S. *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases*. 4. ed. London: Routledge, 2014.
- [19]. PERMANA, A.; PURBA, H. H.; RIZKIYAH, N. D. A systematic literature review of Total Quality Management (TQM) implementation in the organization. *International Journal of Production Management and Engineering*, v. 9, n. 1, 2021.
- [20]. SADER, Sami; HÜSTI, István; DARÓCZI, Miklós. A review of Quality 4.0: Definitions, features, technologies, applications, and challenges. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 33, n. 9–10, p. 1164–1182, 2022.
- [21]. TALIB, F.; RAHMAN, Z.; QURESHI, M. N. Identification and prioritization of barriers to total quality management implementation in service industry: an analytic hierarchy process approach. *The TQM Journal*, v. 27, n. 5, p. 591–615, 2015.

- [22]. TELUKDARIE, A.; BUHULAIGA, E.; BAG, S.; GUPTA, S.; LUO, Z. Decision making trends in quality management: A literature review about Industry 4.0. Journal of Industrial Engineering and Management, v. 9, n. 3, p. 811, 2020.
- [23]. VIEIRA, S. S. Gestão da Qualidade Total: Conceitos e Aplicações. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.