


GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (TQM) E ENVIRONMENTAL, SOCIAL E GOVERNANCE (ESG): INTEGRAÇÃO E CONTRIBUIÇÕES PARA A MELHORIA CONTÍNUA

 <https://doi.org/10.56238/arev7n3-006>

Data de submissão: 04/02/2025

Data de publicação: 04/03/2025

Marcos Serena

E-mail: markseren@hotmail.com

Günther Palla Maier

Dulcimar José Julkovski

Olivo Tiago Glotto

RESUMO

Finalidade – A Gestão da Qualidade Total (TQM) e o ESG (Ambiental, Social e Governança) são dois mecanismos relevantes que representam ações para melhoria contínua dos processos. No entanto, a sua aplicação e estudo permaneceram em grande parte independentes um do outro.

Design/metodologia/abordagem – Este artigo investiga como a TQM (Total Quality Management) e o ESG (Environmental Social and Governance) podem ser integrados para contribuir com a melhoria contínua. O trabalho é uma revisão sistemática de literatura e foi utilizado o Software Parsifal® que resultou em 141 artigos analisados.

Constatações – Os resultados alcançados demonstram que a integração TQM e ESC podem contribuir com a melhoria contínua e de que os fatores TQM e ESG podem causar impactos para a melhoria contínua das empresas e para os stakeholders.

Limitações/implicações da investigação – Embora os resultados alcançados tenham oferecido insights interessantes da importância de integrar TQM e ESG para a melhoria contínua, o caráter exploratório e qualitativo e a amostra investigada podem causar alguma limitação.

Implicações práticas – Contribuímos para a prática gerencial com pontos críticos, implementação e temas para considerar na integração TQM e ESG.

Originalidade/valor – Contribuímos para a teoria com fatores presentes na literatura que podem promover a melhoria contínua para as empresas e seus stakeholders e sugerimos para estudos futuros evidências de resultados práticos da integração TQM e ESG, assim como é sugestão investigar a integração TQM e ESG em diferentes contextos de negócios.

Palavras-chave: TQM. ESG. Melhoria Contínua.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão da Qualidade total (TQM) e o ESG (Ambiental, Social e Governança) são dois mecanismos relevantes que representam ações para melhoria contínua nos processos das empresas (Lim, Ciasullo, Douglas, & Kumar, 2022). No entanto, a sua aplicação e estudo permaneceram em grande parte independentes um do outro, o que pode ser devido ao foco tradicionalmente externo do ESG e ao foco interno do TQM, e compreender a interação dos dois mecanismos é relevante para aproveitar o potencial que podem desempenhar nos processos (Chams, García-Blandón, & Hassan, 2021).

Práticas de TQM e desenvolvimento empresarial sustentável são métodos de gestão utilizados para o controle dos processos e atividades assim como para a melhoria de processos e produtos (Albloushi, Alharmoodi, Jabeen, Mehmood, & Farouk, 2023). TQM é uma metodologia de negócio que preza pela qualidade em todos os níveis, da operação à entrega, ou seja, é um conjunto de iniciativas com foco na eficiência total da empresa visando a satisfação e superação das necessidades e desejos de um público alvo (Balouei Jamkhaneh, Shahin, Parkouhi, & Shahin, 2022).

O ESG é um conjunto de padrões e boas práticas que visa definir se uma empresa é socialmente consciente, sustentável e corretamente gerenciada, tratando-se de uma forma de medir o desempenho de sustentabilidade de uma organização (Nielsen, & Villadsen, 2023). O conceito ESG é o equilíbrio dos aspectos ambiental, social e de governança na gestão dos negócios. Desse modo, os aspectos econômico, de transparência e ética se articulam, buscando assegurar a competitividade e a perenidade de uma empresa (Clément, Robinot, & Trespeuch, 2022).

TQM e ESG podem ser integrados de forma lógica e contínua, em que TQM e ESG se tornem tanto internos como externos no seu foco, podendo consolidar o potencial estratégico para maximização do desempenho empresarial e adoção de uma orientação de valor de longo prazo (Sardanelli, Bittucci, Mirone, & Marzioni, 2022). Adotar mecanismos integrados de TQM e ESG nos modelos de negócios, melhora o desempenho e oferece meios para gerenciar e promover o fortalecimento dos processos e consolidar ações de melhoria contínua (Atz, Van Holt, Liu, & Bruno, 2023).

O conceito de melhoria contínua pode estar em reduzir os custos de falhas, criar planos de negócios mais competitivos, melhorar o aproveitamento do tempo e maior qualidade no desenvolvimento das atividades da empresa e com isso gerar impactos que resultam no aumento da satisfação do cliente, melhora dos resultados da empresa, o que agrega maior valor ao produto ou serviço (Galli, 2021). Gerar a melhoria contínua está cada vez mais presente na rotina da sociedade e

podem aumentar os níveis de qualidade dos processos e produtos, bem como aprimorar e modificar os resultados globais das empresas (Junior, de Lima, & Stoco, 2020).

Com isso a TQM necessita ser implementada a partir da sincronia entre a visão estratégica institucional e as perspectivas organizacionais, perpassando desde o oferecimento de um serviço e produto com qualidade, até uma análise de mercado para investir em inovações e tendências para o atendimento das futuras demandas (Haffar, Al-Karaghoul, Djebarni, & Gbadamosi, 2019). Apesar da evidência robusta da relação direta entre a cultura organizacional e a TQM, os mecanismos precisam ser implementados de forma conjunta e estruturados nas ações de planejamento da governança da empresa (Sciarelli, Cosimato, Landi, & Iandolo, 2021).

A implementação do ESG no ambiente de planejamento da empresa, melhorará a tomada de decisões e facilitará a transição para um alto grau de generalidade nas soluções e estruturas legais adotadas pelas empresas, colaborando diretamente na TQM (Komarnicka, & Komarnicki, 2022). Por sua vez a TQM pode trabalhar em conjunto e absorver o ESG de maneira integrada visando melhorar as questões ambientais, sociais e de governança que propiciará a geração de resultados robustos para que o desempenho da empresa seja assertivo e contribua para a melhoria dos processos (Ali, & Johl, 2022).

As diretrizes ESG como ações que visam a governança para o comprometimento ambiental, econômico e social devem ser objetivos de empresas responsáveis e, integrar e melhorar essas diretrizes impulsionará o desempenho e melhorará o gerenciamento dos riscos (Jin, 2022). Com isso, o resultado das ações incluirá melhoria dos processos e permitirá que o TQM alinhe a gestão para nortear os controles dos processos da empresa visando a melhoria contínua (Kumar, Mittal, Verma, & Antony, 2023). Este artigo investiga como a TQM (Total Quality Management) e o ESG (Environmental Social and Governance) podem contribuir de maneira integrativa com a melhoria contínua?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTEGRANDO TQM E ESG PARA A MELHORIA CONTÍNUA DOS PROCESSOS

As empresas que adotarem estratégias robustas nos modelos de negócios e alinharem melhores práticas, se diferenciarão no mercado e criarão as bases de seu crescimento alicerçadas na melhoria contínua (Ahmad, Mobarek, & Roni, 2021). As ações necessárias para a implantação das práticas TQM e ESG nas empresas têm, indubitavelmente, que se apoiar em uma estrutura ou sistema, que permitam a essas ações atingir todas as áreas das empresas (Haffar, Al-Hyari, Djebarni, Alnsour, Oster, Al-Shamali, & Alaya, 2023).

Para buscar a melhoria contínua, além de desenvolver ações que atinjam todas as áreas, a empresa precisa ter iniciativas eficazes para garantir a sustentabilidade e diminuir os riscos das operações, e uma das principais questões para começar a integrar TQM e ESG é estabelecer melhores práticas e monitorar a eficiência e eficácia para perceber a sustentabilidade dos resultados (Akanmu, Hassan, Mohamad, & Nordin, 2023). Diminuir os riscos das operações implica na compreensão contemporânea dos sistemas, e empresas que se preocupam em praticar melhoria contínua tendem a ser mais conscientes do seu impacto social e ambiental, além de apresentarem melhores práticas de gestão e governança e com isso mediando o comportamento de apoio à introdução de novas formas de trabalho (Helfaya, Morris, & Aboud, 2023).

O ESG não deve ser conduzido como um novo programa de gestão isolado, pelo contrário, ele traz oportunidades para enxergar os diferentes escopos de gestão da empresa de maneira holística e aproveitar a sinergia entre eles para promover a integração dos sistemas de gestão por meio do seu alinhamento com o conjunto de critérios ambientais, sociais e de governança que passaram a nortear atividades, negócios e investimentos sustentáveis (Das, 2023). E ainda mais, para que implementação do ESG seja consolidado de maneira permanente, os Sistemas de Gestão são instrumentos eficazes para organizar as novas práticas adotadas nos processos da empresa e aperfeiçoá-las com a melhoria contínua, onde o TQM gera o auxílio necessário para congrega e monitorar as atividades (Biswas, Manna, & Pahari, 2023).

Desta forma, podemos destacar que tanto a TQM como ESG permitem que as companhias apresentem às partes interessadas boas práticas ambientais, sociais e de governança com resultados positivos e com melhoria contínua (AlQershi, Saufi, Muhammad, Bin Yusoff, & Thurasamy, 2023). Afinal, uma empresa que pratica melhoria contínua e desenvolve TQM alinhada ao ESG traz baixo risco ao possível investidor, colabora com os stakeholders e é também responsável por garantir a longevidade dos negócios (Alawag, Alaloul, Liew, Baarimah, Musarat, & Al-Mekhlafi, 2023).

Junta-se a longevidade dos negócios, a melhoria contínua que aplicada de maneira robusta e integrada nas ações da empresa, aumenta a resiliência a curto e a longo prazo fazendo com que ocorra adaptação e superação dos desafios (Zighan, & Ruel, 2023). O papel da melhoria contínua na construção da resiliência da empresa tem um processo cíclico, como um aspecto cultural vital e pode ser considerado uma filosofia empresarial assim como também enfatiza uma abordagem de mudança holística baseada em mudanças constantes (Tezel, Koskela, & Tzortzopoulos, 2023).

Ainda Tezel, Koskela e Tzortzopoulos (2023), relatam que a melhoria contínua aumenta a resiliência das empresas a curto e a longo prazo e introduzem o conceito de resiliência na tomada de decisões sobre os seus riscos, adaptando-se, absorvendo mudanças e prevalecendo ao longo do tempo.

Para permitir um papel e perpetuidade da melhoria contínua, a empresa deve considerar a melhoria contínua como um processo cíclico, ter um aspecto cultural para uma filosofia empresarial e enfatizar uma abordagem de mudança holística baseada em mudanças pequenas, mas constantes centrada nos resultados (Siripipatthanakul, Limna, Sitthipon, Jaipong, Siripipattanakul, & Sriboonruang, 2022).

TQM aliada ao ESG podem garantir que os projetos atendam aos requisitos das partes interessadas e gerem fatores críticos para robustecer a melhoria contínua dos processos, permitindo que as dimensões da TQM criem oportunidades significativas nas ações de ESG bem como nos processos (Vihari, Yadav, & Panda, 2022). Além disso, as dimensões da TQM que consistem em gestão organizacional, comunicação para melhorar a qualidade, treinamento e desenvolvimento, participação e reconhecimento dos funcionários e cultura, influenciam o desenvolvimento das estratégias corporativas levando a práticas concretas de ESG (Rounok, Qian, & Alam, 2023).

Aplicar TQM e ESG com planejamento e uma equipe devidamente treinada pode resultar no total sucesso dos trabalhos, afinal, trata-se de questão de sobrevivência e competitividade diante da concorrência, ou seja, a empresa não tem tempo a perder, as decisões precisam ser tomadas imediatamente e são exatamente elas que irão definir o futuro dos negócios (Jain, & Tripathi, 2023). Dessa forma, correlacionando adequadamente TQM e ESG adotadas no escopo de gestão da empresa, consegue-se inserir a nova iniciativa nos processos e controles determinados pelos procedimentos de gestão já estabelecidos, facilitando sua consolidação e aperfeiçoando o sistema de gestão de maneira integrada com a promoção da melhoria contínua (Tamim, Mahmood, & Anssari, 2023).

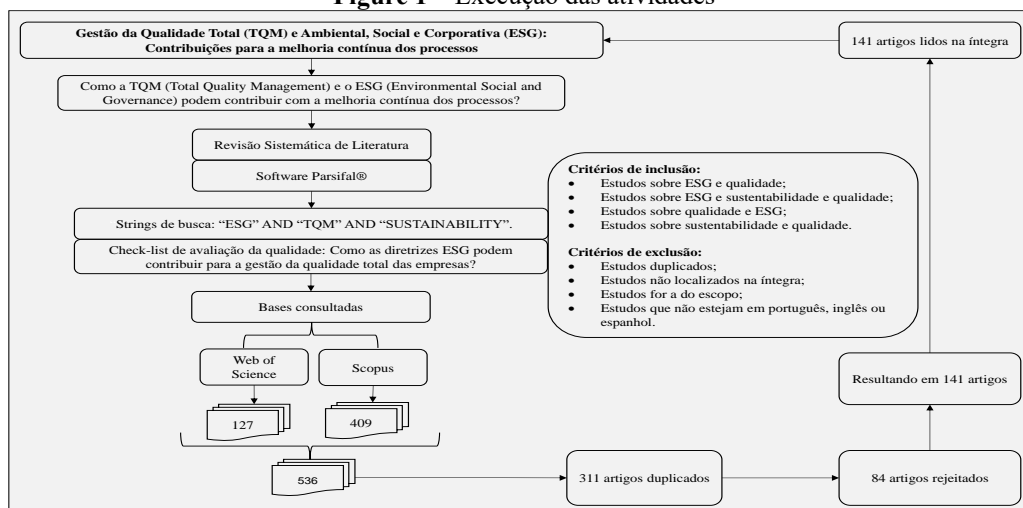
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é uma Revisão Sistemática da Literatura sobre TQM e ESG. Foram utilizadas as strings de busca “ESG” AND “TQM” AND “SUSTAINABILITY”. A busca foi realizada em 29 de agosto de 2024, utilizando o software Parsifal® nas bases de dados Scopus e Web of Science (Kitchenham, & Charters, 2007). Os arquivos foram importados com auxílio do Software Parsifal® em formato BibteX e totalizou 536 artigos. Após a exclusão dos duplicados (311 artigos) e dos rejeitados (84 artigos), totalizou 141 artigos que foram analisados na íntegra. A Figura 1 evidencia a execução das ações para execução da atividade.

Os critérios gerais de qualidade, inclusão e exclusão foram aplicados durante o processo de construção das perguntas no Software Parsifal® (Figura 1). No plano PICOC (População, Intervenção, Comparação, Resultado, Contexto) foi incluído na População como strings de busca "ESG", "sustentabilidade", "qualidade total", "gestão", "empresas"; Intervenção como palavras indústria, manufatura, gestão; Comparação incluiu revisão sistemática da literatura, bibliometria, estudo de

caso; Resultado incluído artigo, revisão, artigo de pesquisa, ferramentas, estudos, metodologias, diretrizes e indicadores; Finalizando com o Contexto incluiu estudos, empresas, qualidade, produção.

Figure 1 – Execução das atividades



A pergunta principal de pesquisa foi como a TQM (Total Quality Management) e o ESG (Environmental Social and Governance) podem contribuir com a melhoria contínua dos processos e como perguntas de apoio foi incluído: How can ESG guidelines contribute to total quality management? What aspects related to ESG (Environmental Social and Governance) in the productive processes influence the quality management of companies? The ESG impacts the total quality management of companies? ESG influences the productive processes of companies? Does the ESG impact the final result of production processes by improving total quality management? How can ESG guidelines contribute to sustainability of quality management? Os parâmetros para a extração dos dados foram os autores, ano da publicação, desafios da pesquisa, país de origem, ESG, gestão da qualidade e journals que publicaram.

4 RESULTADOS

A sustentabilidade ambiental e social que se projetam fortemente no ambiente externo e aquelas da governança e da responsabilidade social empresarial, ancoradas no ambiente interno, são essenciais nas discussões sobre a capacidade de realização de contribuições significativas para as empresas. A TQM, por sua vez, trata das formas de dirigir e controlar toda a atuação de uma organização a partir de uma visão sistêmica, considerando as demandas de todas as partes interessadas. Assim a TQM está alicerçada na liderança e estratégia, engajamento de pessoas, melhoria de processos, gestão de relacionamentos e responsabilidade social, onde inclui organicamente diretrizes

e práticas de gestão que são complementares ou diretamente associadas ao ESG, reforçando-se mutuamente.

A TQM vem fomentando melhorias contínuas para as organizações, seja num primeiro momento melhorando produtos e serviços, depois melhorando resultados e reputação, por meio do desenvolvimento de sistemas e processos, e agora, contribuindo para a implementação de um ciclo sustentável como melhores práticas ambientais, sociais e de governança. Em resumo, a qualidade de como o ESG é praticado e mensurado entra no radar definitivo que busca investimentos seguros para o meio ambiente e, conseqüentemente, para as futuras gerações. Em razão deste alinhamento da TQM com a sustentabilidade e o ESG, identificamos que esse alinhamento têm uma grande oportunidade de contribuir com o desenvolvimento e melhoria contínua das empresas.

O ESG, por sua vez, está sendo demandado por diversas partes interessadas para todos os tipos de empresas, por exemplo, pelos grandes compradores e pelos clientes, onde implementar princípios ambientais, sociais e de governança em seus processos, estabelecer metas, avaliar as ações tomadas e medir, autenticar e reportar a qualidade dos resultados alcançados é preponderante para os negócios das empresas e objetivos futuros. O ESG também pode ser entendido como um modo de as organizações de toda natureza realizarem os seus objetivos, guiando-se por princípios ambientais, sociais e econômicos responsáveis, supervisionados por uma governança robusta, que inclui o endereçamento dos anseios das partes interessadas em suas estratégias, a avaliação e tratamento de riscos e oportunidades associados e a promoção da transparência dos resultados dessa conduta alicerçados em uma TQM.

Como todo o sistema em construção, baseado em novos desafios de integração de conceitos, práticas gerenciais, controles e medições, é possível que haja distorções conceituais ou desvios nas atividades integrativas da implementação de TQM e ESG. Isso não diminui o valor da iniciativa, seus objetivos e princípios e nem o torna uma prática inadequada ou nociva às organizações que os adotam, muito pelo contrário, torna essas iniciativas precursoras para desencadear novas métricas e estabelecer novos padrões para a busca da melhoria contínua integrando TQM e ESG.

Cabe, contudo, ficar atento a existência de práticas que traduzem atuação correta e que buscam ressignificar as demandas internas das empresas com as demandas externas da sociedade. Do ponto de vista prático, uma empresa que assume compromissos de TQM e ESG alinhadas, guia suas operações de maneira estruturada e as chances de que ocorram falhas graves nos seus negócios são reduzidas. Do mesmo modo, quando a empresa divulga informações resultantes das ações de TQM e ESG, fornece dados relevantes para os stakeholders de que está comprometida com as melhores

práticas e essas melhores práticas, promovem confiança e reduzem os riscos de causarem danos ambientais nas operações que resultam em perdas financeiras.

Nesse caminho de união entre a TQM e ESG objetivando a melhoria contínua, a empresa deve promover de maneira integrada iniciativas que visem compromissos conjuntos como forma de torná-los tangíveis, e Maganga e Taifa (2022) afirmam que tecnologias da indústria 4.0 pode auxiliar as demandas das empresas. O compromisso é com entregas de valor reduzindo os riscos, conhecimento organizado, posicionamentos relevantes no sentido de fazer a integração conjunta e ações para desenvolvimento da cultura da TQM com o ESG.

Diferentemente do que acontece com outros mecanismos ou programas, TQM e ESG são implementados pela própria empresa e cabe a ela definir os passos e as ferramentas de controle para os trabalhos e a forma de estabelecer os papéis dos envolvidos. Embora seja uma regulação interna, ela não é totalmente livre, pois deve se pautar a partir de normas já instituídas pela empresa, tanto nas formas específicas de implementar, medir e controlar, como o monitoramento dos resultados. Implantar e integrar TQM e ESG vai depender de diversos fatores, tais como o tamanho da empresa e sua própria cultura organizacional, assim como os temas a considerar, uma vez que a empresa pode decidir por um ou alguns de acordo com a sua realidade e tamanho (Figura 2).

Enquanto organizações de pequeno e médio porte podem contar com um profissional dedicado a colocar em prática as medidas propostas para integrar TQM e ESG, empresas maiores podem precisar de um departamento especializado inteiramente focado no assunto. Vale destacar que a tecnologia já apresenta soluções bastante eficientes para empresas que buscam mais agilidade e segurança na aplicação e monitoramento. Essas inovações trazem inúmeros ganhos, especialmente para empresas que lidam com um alto volume de informações e processos mais complexos.

Pouco adianta ter um departamento inteiro voltado para integrar TQM e ESG se os colaboradores não são capacitados e não têm o conhecimento necessário para colocar as melhores práticas em ação, portanto é fundamental que todos os envolvidos tenham conhecimento sobre os assuntos e o que se espera como resultados dos trabalhos, alcançando assim um resultado econômico sustentável mais rapidamente. Ziolo, Bąk, Filipiak e Spoz (2022) abordam que as empresas como pessoas agindo são os fatores que interagem com as outras variáveis e que promoverão uma economia sustentável para a empresa.

Figure 2. Impactos e contribuições para a integração TQM e ESG

Impactos	Contribuições do TQM e ESG	Ponto crítico	Implementação TQM e ESG para a melhoria contínua	Temas para considerar Implantar, medir e monitorar
Sociedade	Garantia de atender às necessidades das gerações; Melhorar a qualidade de vida das pessoas; Integrar pessoas para a prosperidade e a paz; Disseminar exemplos de integração responsáveis; Estimular novas ideias para a melhoria contínua; Promover o consenso mundial sobre boas práticas.	Desenvolver elementos confiáveis para evidenciar as boas práticas de TQM e ESG	Incluir TQM e ESG no plano estratégico; Montar cronograma das atividades; Analisar as tecnologias disponíveis; Investir em tecnologias para o contexto; Educar todos os níveis da empresa; Desenvolver plano de trabalho coletivo; Promover treinamento coletivo; Definir os papéis dos envolvidos; Estabelecer regras para os trabalhos; Criar código de ética; Integrar as documentações; Criar cultura do TQM e ESG; Criar ambiente integrativo TQM e ESG; Incorporar nas estratégias e definir metas; Monitorar as metas e analisar os resultados; Analisar os riscos e oportunidades; Criar mecanismos para controlar riscos; Desenvolver metodologia para oportunidades; Compartilhar os resultados efetivos; Realizar análise dos ciclos; Estabelecer plano de melhoria contínua; Traçar novos planos e novas metas; Divulgar os resultados para os envolvidos; Divulgar os resultados para a sociedade; Monitorar os feedbacks; Retroalimentar o plano estratégico; Disponer de novos recursos e fazer melhoria.	Emissão de gases do efeito estufa e poluentes; Eficiência energética; Uso de recursos hídricos; Cuidados com a biodiversidade; Economia Circular; Geração de resíduos; Pegada de carbono; impacto em mudanças climáticas; Tecnologias limpas. Saúde; Segurança; Direitos do trabalhador; Ética nas relações; Diversidade; Atuação social inclusiva; Desenvolvimento de capital humano; Acesso à saúde; Acesso a financiamentos. Planejamento estratégico TQM e ESG; Direitos das partes interessadas; Legalidade e conformidade; Riscos e oportunidades; Transparência, Ética nos negócios.
Empresas	Acesso a investimentos responsáveis e atrativos; Equidade e transparência na alocação de recursos; Melhoria da imagem e reputação; Fidelização de clientes e acesso a novos mercados; Melhorias no índice de satisfação dos clientes; Vantagem competitiva.	Realizar aquilo que menciona sob pena de cair em descrédito		
Acionistas e investidores	Segurança dos investimentos a longo prazo; Tomada de decisão assertiva; Diminuição dos riscos dos negócios; Reputação e imagem no mercado; Maior potencial de retorno econômico; Acesso a linhas de crédito diferenciadas.	Desenvolver avaliação confiável sobre os riscos e oportunidades dos investimentos		
Consumidores	Comprometimento com as necessidades sociais; Preferência nos produtos e serviços responsáveis; Segurança jurídica no cumprimento das leis; Desenvolvimento de responsabilidade ambiental; Cultura para o consumo responsável; Produtos e serviços de empresas responsáveis.	Evidenciar por meio de elementos confiáveis que a empresa possui boas práticas		

Os impactos e benefícios que podem gerar a integração da TQM e ESG são abrangentes para a sociedade, empresas, acionistas e investidores e para os consumidores (Figura 2). A atenção está em pontos críticos, onde a empresa deve estar atenta e alinhada com os seus valores para desenvolver elementos confiáveis que evidenciem boas práticas, deve realizar aquilo que menciona, caso contrário pode perder prestígio e cair em descrédito, avaliar riscos e oportunidades dos investimentos e evidenciar de forma clara e objetiva que possui boas práticas estabelecidas.

Tudo isso implementada e controlada de maneira eficiente gera um efeito positivo para toda a empresa. Uma das consequências mais observadas é o aumento da eficiência, uma vez que os gestores passam a tomar decisões mais acertadas e reduzem os custos operacionais. Outro impacto notável é o aumento da produtividade entre os colaboradores. Isso porque o alinhamento da empresa com as práticas integradas aumenta o sentimento de satisfação entre os funcionários. Ou seja, com uma integração efetiva, a empresa ganha também em retenção e atração de talentos, o que é convertido em vantagem competitiva. Toda essa transformação da empresa, naturalmente reflete em uma melhoria da sua imagem institucional junto ao mercado de investidores e consumidores.

A TQM ajuda as empresas a melhorar a satisfação do cliente, oferecendo meios para a melhoria contínua, passando credibilidade a seus clientes e acionistas, mostrando que a empresa é capaz de oferecer produtos e serviços que atendam às suas exigências bem como exibir uma imagem de empresa sustentável (Antony, McDermott, Sony, Toner, Bhat, Cudney, & Doulatbadi, 2023). O ESG

ajuda as empresas a melhorar o desempenho financeiro, aumentar a confiança dos stakeholders e fortalece a imagem e reputação reduzindo custos e desperdícios (Amiraslani, Lins, Servaes, & Tamayo, 2023).

A integração TQM e ESG pode ser uma ótima forma da empresa aumentar a competitividade. Ela ajuda a satisfazer as demandas dos clientes e a aumentar a eficiência dos processos do negócio. Também permite fazer análises mais claras sobre o que precisa ser corrigido e como isso será feito. Esse processo de integração também pode impactar na garantia de melhoria nas relações de trabalho, assim como auxiliar novas formas de trabalho colaborativo. Outro ponto importante é o engajamento da empresa para a melhoria contínua da produtividade, assim como aumentar a satisfação dos públicos internos e externos.

Os resultados mostram que TQM e ESG são abordados e direcionados para trabalharem de forma integrada. Autores como Das (2023) e Nielsen e Villadsen (2023), ressaltam que a integração pode estabelecer novas formas de trabalho com novos resultados que permitirão as empresas enfrentar os desafios do mercado e melhorar em todos os níveis e estruturas da empresa (Figura 3). TQM e ESG colaboram para a melhoria dos processos e promove desenvolvimento sustentável com impactos benéficos para a sociedade, empresas, acionistas e investidores e também para os consumidores.

Figure 3. Publicações e fatores presentes na literatura

Publication		Fatores presente na literatura TQM e ESG podem promover:	
Year	Number	Number	
2023	18	17	Redução de custos
2022	21	15	Reputação de empresa sustentável
2021	16	14	Fidelização de clientes
2020	10	9	Sustentabilidade com transparência
2019	14	18	Segurança para os investidores
2018	12	7	Competitividade
2017	9	5	Novas linhas de crédito
2016	11	9	Cultura para a sustentabilidade
2015	4	11	Estímulos para enfrentar desafios
2014	7	5	Produtos melhores
2013	9	5	Serviços melhores
2012	4	7	Novas tecnologias
2011	5	6	Comprometimento dos atores
2010	-	8	Consenso de trabalho em equipe
2009	1	5	Aumento da resiliência
Total	141	141	

Impactos para melhoria contínua das empresas e para os stakeholders

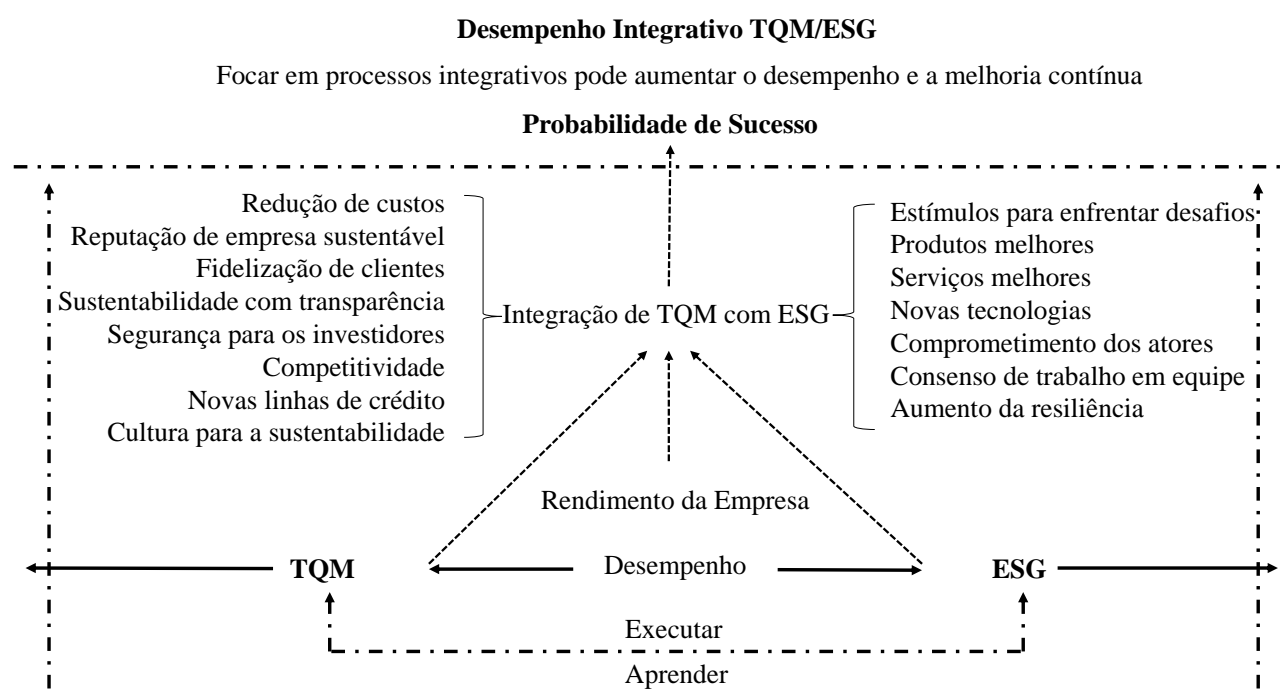
Os fatores apontados significam que as empresas podem construir uma visão holística e integrativa do TQM e o ESG, de maneira que podem estruturar as diretrizes de trabalho visando a parcimônia entre TQM e ESG (Figura 3). Vihari, Yadav e Panda (2022) ressaltam que práticas integrativas melhoram a performance dos negócios e consequentemente a melhoria contínua dos

fatores econômicos e sociais. Do mesmo modo Clément, Robinot e Trespeuch (2022) apontam que os conceitos práticos quando aplicados em conjunto com outras métricas, tendem a promover a melhoria contínua e permitir novos insights para os processos.

Em conjunto a isso, a melhoria contínua como algo a ser buscado e mantido de maneira eficiente e duradoura, estabelece novas metas e formas de monitorar desenvolvendo práticas robustas em toda a estrutura da empresa (Figura 3). A melhoria contínua, do ponto de vista da empresa, como um conjunto de ações para aperfeiçoar processos, produtos e serviços, leva a maior eficiência e produtividade onde, implementar nas práticas de TQM e ESG podem alavancar os fatores e permitir que os pontos críticos não atrapalhem os planos da empresa (Figura 2).

A busca pela melhoria contínua exige das empresas, aprendizado constante e aliado com a prática. Entende-se que tanto o TQM como o ESG como elementos trabalhando em sentidos opostos, e empresas que adotam um ou outro, os dois atendem as exigências do mercado e das empresas e colaboram com o rendimento (Figura 4). Tradicionalmente ambos atendem as configurações das empresas, mesmo com características específicas e limitações em sua aplicabilidade de acordo com o tamanho e o poder econômico das empresas.

Figura 4. Desempenho integrativo TQM e ESG para probabilidade de sucesso



O desempenho integrativo da TQM e ESG, almejando probabilidade de sucesso, dependem da integração de todos os fatores (Figura 4). Esse desempenho integrativo fará da melhoria contínua um objetivo a ser alcançado e mantido para promover conhecimento profundo dos processos e atividades do negócio e ao mesmo tempo, gerar diminuição dos riscos e melhoria dos resultados da empresa.

Integrar trabalhos, processos de fazer serviços ou produtos, são como potencializar resultados e concretizar ações de desempenho otimizado para a empresa (Fang, Nie, & Shen, 2023). Assim como as demais operações da empresa, a integração precisa ser pensada e implementada de maneira estratégica e participativa, para que ocorra envolvimento e padronização nas atividades da empresa objetivando de fato, a melhoria contínua para todos os stakeholders.

5 IMPLICAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo investigou como a TQM (Total Quality Management) e o ESG (Environmental Social and Governance) podem contribuir de maneira integrativa com a melhoria contínua. Por meio de uma revisão sistemática de literatura com a utilização do Software Parsifal® examinamos as bases de dados da Web of Science e Scopus. Obtivemos 536 artigos, que após análise inicial foi retirado os duplicados e os rejeitados, sendo lidos e analisados na íntegra 141 artigos.

TQM e ESG podem ser integrados de forma lógica e contínua, sendo dois mecanismos relevantes para ações de melhoria contínua nos processos das empresas. O TQM é um método de gestão utilizado para controlar os processos e o ESG é um conjunto de padrões e boas práticas que visa definir se uma empresa é socialmente conscientes, sustentável e corretamente gerenciada.

Por sua vez, a melhoria contínua está cada vez mais presente na rotina da sociedade e gera melhor aproveitamento do tempo, qualidade no desenvolvimento das atividades, aumenta a satisfação dos clientes e melhora os resultados da empresa. Junta-se a isso a importância de sincronizar TQM e ESG nos planos estratégicos da empresa, de maneira que as ações sejam conjuntas e estruturadas, onde melhorará a tomada de decisão e facilitará os caminhos para a geração de melhoria contínua em toda a estrutura da empresa.

Para que a integração TQM e ESG gere contribuições, as empresas necessitam cuidar dos pontos críticos, uma vez que esses pontos podem contribuir negativamente para a implementação.

Embora, os pontos críticos são apontados para cada impacto, sociedade, empresa, acionistas e investidores e consumidores, os pontos críticos podem interferir simultaneamente em todos os stakeholders, uma vez que os processos são interdependentes uns dos outros. Sobre a implementação TQM e ESG para a melhoria contínua com os temas para considerar, implantar, medir e monitorar, estes podem ser trabalhados em conjunto e de maneira sistêmica ou podem ser trabalhados de maneira

individual e seletiva, uma vez que o tamanho da empresa e o nível econômico reflete nas estratégias da empresa.

Apontando para as publicações, evidencia-se que a partir do ano de 2016 houve um crescimento nas publicações que abordam caminhos para trabalho integrado entre TQM e ESG. Essas publicações reforçam que integrar formas de trabalho pode desenvolver novos patamares de resultados e permitir avanço benéfico para todos os stakeholders. Ainda, as publicações apontam fatores TQM e ESG que podem promover para a melhoria contínua das empresas e para os stakeholders e com isso, as empresas podem construir uma visão holística e integrativa visando a melhoria contínua. Embora esses fatores são apontados em diferentes anos e número de publicações, eles podem estar presentes em todos os momentos da empresa e contribuir sistematicamente para o avanço da melhoria contínua.

Integrar TQM e ESG pode aumentar a resiliência das empresas melhorando os trabalhos e os resultados, e com isso, gerar cultura de melhoria contínua e estabelecer um processo cíclico e duradouro. TQM e ESG podem em conjunto desenvolver novas estratégias e práticas para garantir a perpetuidade dos negócios, assim como reduzir os riscos corporativos.

O mercado e os stakeholders estão exigindo das empresas cada vez mais melhoria contínua e o TQM aliado ao ESG, podem contribuir com a ascensão dos negócios gerando probabilidade maior de sucesso, aumentando o desempenho e a melhoria contínua. Embora TQM e ESG trabalham em sentidos opostos, ambos colaboram com resultados benéficos para as empresas. Integrar TQM e ESG, potencializará resultados e reduzirá os riscos promovendo resultados mais robustos e formas de trabalho otimizados.

Contribuímos para a teoria com fatores presentes na literatura que podem promover a melhoria contínua para os stakeholders. Contribuímos para a prática gerencial com pontos críticos, implementação e temas para considerar na integração TQM e ESG. Sugerimos para estudos futuros evidências de resultados práticos da integração TQM e ESG, assim como é sugestão investigar a integração TQM e ESG em diferentes contextos de negócios.

REFERÊNCIAS

- Ahmad, N., Mobarek, A., & Roni, N. N. (2021). Revisiting the impact of ESG on financial performance of FTSE350 UK firms: Static and dynamic panel data analysis. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1900500. DOI: 10.1080/23311975.2021.1900500
- Akanmu, M. D., Hassan, M. G., Mohamad, B., & Nordin, N. (2023). Sustainability through TQM practices in the food and beverages industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(2), 335-364. DOI: 10.1108/IJQRM-05-2021-0143
- Alawag, A. M., Alaloul, W. S., Liew, M. S., Baarimah, A. O., Musarat, M. A., & Al-Mekhlafi, A. B. A. (2023). The Role of the Total-Quality-Management (TQM) Drivers in Overcoming the Challenges of Implementing TQM in Industrialized-Building-System (IBS) Projects in Malaysia: Experts' Perspectives. *Sustainability*, 15(8), 6607. DOI: 10.3390/su15086607
- Albloushi, B., Alharmoodi, A., Jabeen, F., Mehmood, K., & Farouk, S. (2023). Total quality management practices and corporate sustainable development in manufacturing companies: the mediating role of green innovation. *Management Research Review*, 46(1), 20-45. DOI: 10.1108/MRR-03-2021-0194
- Ali, K., & Johl, S. K. (2022). Soft and hard TQM practices: future research agenda for industry 4.0. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(13-14), 1625-1655. DOI: 10.1080/14783363.2021.1985448
- AlQershi, N. A., Saufi, R. B. A., Muhammad, N. M. N., Bin Yusoff, M. N. H., & Thurasamy, R. (2023). Green creativity, TQM and business sustainability of large manufacturing firms in Malaysia. *The TQM Journal*, 35(4), 924-945. DOI: 10.1108/TQM-10-2021-0309
- Amiraslani, H., Lins, K. V., Servaes, H., & Tamayo, A. (2023). Trust, social capital, and the bond market benefits of ESG performance. *Review of Accounting Studies*, 28(2), 421-462. DOI: 10.1007/s11142-021-09646-0
- Antony, J., McDermott, O., Sony, M., Toner, A., Bhat, S., Cudney, E. A., & Doulatabadi, M. (2023). Benefits, challenges, critical success factors and motivations of Quality 4.0—A qualitative global study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(7-8), 827-846. DOI: 10.1080/14783363.2022.2113737
- Atz, U., Van Holt, T., Liu, Z. Z., & Bruno, C. C. (2023). Does sustainability generate better financial performance? review, meta-analysis, and propositions. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 13(1), 802-825.
- Balouei Jamkhaneh, H., Shahin, A., Parkouhi, S. V., & Shahin, R. (2022). The new concept of quality in the digital era: a human resource empowerment perspective. *The TQM Journal*, 34(1), 125-144. DOI: 10.1108/TQM-01-2021-0030
- Biswas, D., Manna, A., & Pahari, S. (2023). Technology Management (TM) on Corporate Sustainability Performance (CSP): The Moderating Role of Total Quality Management (TQM). *FIIB Business Review*, 23197145231168726. DOI: 10.1177/23197145231168

Chams, N., García-Blandón, J., & Hassan, K. (2021). Role reversal! financial performance as an antecedent of ESG: The moderating effect of total quality management. *Sustainability*, 13(13), 7026. DOI: 10.3390/su13137026

Clément, A., Robinot, É., & Trespeuch, L. (2022). Improving ESG scores with sustainability concepts. *Sustainability*, 14(20), 13154. DOI: 10.3390/su142013154

Das, A. (2023). Predictive value of supply chain sustainability initiatives for ESG performance: a study of large multinationals. *Multinational Business Review*. Doi: 10.1108/MBR-09-2022-0149

Fang, M., Nie, H., & Shen, X. (2023). Can enterprise digitization improve ESG performance? *Economic Modelling*, 118, 106101. DOI: 10.1016/j.econmod.2022.106101

Galli, B. J. (2021). Cost estimation methods in quality management and continuous improvement: a reflection of the relationship. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology (IJSSMET)*, 12(1), 38-61. DOI: 10.4018/IJSSMET.2021010103

Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Djebarni, R., & Gbadamosi, G. (2019). Organisational culture and TQM implementation: investigating the mediating influences of multidimensional employee readiness for change. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(11-12), 1367-1388. DOI: 10.1080/14783363.2017.1369352

Haffar, M., Al-Hyari, K., Djebarni, R., Alnsour, J. A., Oster, F., Al-Shamali, A., & Alaya, A. (2023). The mediating effect of affective commitment to change in the readiness for change –TQM relationship. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(3-4), 326-344. DOI: 10.1080/14783363.2022.2054695

Helfaya, A., Morris, R., & Aboud, A. (2023). Investigating the Factors That Determine the ESG Disclosure Practices in Europe. *Sustainability*, 15(6), 5508. DOI: 10.3390/su15065508

Jain, K., & Tripathi, P. S. (2023). Mapping the environmental, social and governance literature: A bibliometric and content analysis. *Journal of Strategy and Management*. Vol. 16 No. 3, pp. 397-428 DOI: 10.1108/JSMA-05-2022-0092

Jin, I. (2022). Systematic ESG risk and decision criteria for optimal portfolio selection. *The Journal of Portfolio Management*, 48(10), 206-225. Doi: 10.3905/jpm.2022.1.344

Junior, M. P., de Lima, A., & Stoco, W. H. (2020). Search for Continuous Improvement in Productive Process: Applications of Quality Management Tools. *Brazilian Journal of Development*, 6(3), 10621-10634. DOI: 10.34117/bjdv6n3-078

Kitchenham, B., & Charters, S. (2007) Guidelines for Performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering, Technical Report EBSE 2007-001, Keele University and Durham University Joint Report. Parsif.al. About Parsifal - Learn more about the project and our goals. Access: <https://parsif.al>. Available in: 02 de agosto de 2023.

Komarnicka, A., & Komarnicki, M. (2022). Challenges in the EU banking sector as exemplified by Poland in view of legislative changes related to climate crisis prevention. *Energies*, 15(3), 699. DOI:

- Kumar, V., Mittal, A., Verma, P., & Antony, J. (2023). Mapping the TQM implementation approaches and their impact on realizing leadership in Indian tyre manufacturing industry. *The TQM Journal*. DOI: 10.1108/TQM-08-2022-0258
- Lim, W. M., Ciasullo, M. V., Douglas, A., & Kumar, S. (2022). Environmental social governance (ESG) and total quality management (TQM): a multi-study meta-systematic review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-23. DOI: 10.1080/14783363.2022.2048952
- Maganga, D. P., & Taifa, I. W. (2022). Quality 4.0 conceptualisation: an emerging quality management concept for manufacturing industries. *The TQM Journal*, 35(2), 389-413. DOI: 10.1108/TQM-11-2021-0328
- Nielsen, H., & Villadsen, K. (2023). The ESG Discourse Is Neither Timeless Nor Stable: How Danish Companies 'Tactically' Embrace ESG Concepts. *Sustainability*, 15(3), 2766. DOI: 10.3390/su15032766
- Rounok, N., Qian, A., & Alam, M. A. (2023). The Effects of ESG issues on investment decision through corporate reputation: Individual investors' perspective. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 12(2), 73-88. DOI: 10.20525/ijrbs.v12i2.2354
- Sardanelli, D., Bittucci, L., Mirone, F., & Marzioni, S. (2022). An integrative framework for supply chain rating: from financial-based to ESG-based rating models. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-20. DOI: 10.1080/14783363.2022.2069557
- Sciarelli, M., Cosimato, S., Landi, G., & Iandolo, F. (2021). Socially responsible investment strategies for the transition towards sustainable development: The importance of integrating and communicating ESG. *The TQM Journal*, 33(7), 39-56. Doi: 10.1108/TQM-08-2020-0180
- Siripipatthanakul, S., Limna, P., Sitthipon, T., Jaipong, P., Siripipattanakul, S., & Sriboonruang, P. (2022). Total quality management for modern organisations in the digital era. *Advance Knowledge for Executives*, 1(1), 1-9. DOI: <https://ssrn.com/abstract=4171649>
- Tamim, S. A., Mahmood, F. A., & Anssari, M. A. A. (2023). The possibility of using kaizen method (continuous improvement) to improve quality and reduce costs: An application research on kufa cement factory. *The Journal of Modern Project Management*, 11(1), 24-41. DOI: 10.19255/JMPM03103
- Tezel, A., Koskela, L., & Tzortzopoulos, P. (2023). Implementation of continuous improvement cells: a case study from the civil infrastructure sector in the UK. *Production Planning & Control*, 34(1), 68-90. DOI: 10.1080/09537287.2021.1885794
- Vihari, N. S., Yadav, M., & Panda, T. K. (2022). Impact of soft TQM practices on employee work role performance: role of innovative work behaviour and initiative climate. *The TQM Journal*, 34(1), 160-177. DOI: 10.1108/TQM-03-2021-0092
- Zighan, S., & Ruel, S. (2023). SMEs' resilience from continuous improvement lenses. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(2), 233-253. DOI: 10.1108/JEEE-06-2021-0235

Zioło, M., Bąk, I., Filipiak, B. Z., & Spoz, A. (2022). In search of a financial model for a sustainable economy. *Technological and Economic Development of Economy*, 28(4), 920-947. DOI: 10.3846/tede.2022.16632