

Abordagens à Qualidade nas Organizações Portuguesas: Impacto no desempenho organizacional

Síria Barros

E-mail: siria.barros@dps.uminho.pt

Universidade do Minho

Paulo Sampaio

E-mail: paulosampaio@dps.uminho.pt

Universidade do Minho

Pedro Saraiva

E-mail: pas@eq.uc.pt

Universidade de Coimbra

Resumo:

O objectivo deste projecto de investigação é o desenvolvimento de um modelo conceptual que retrate a relação entre a implementação de práticas de gestão da qualidade e o seu impacto no desempenho organizacional das Organizações Portuguesas.

A primeira fase do projecto de investigação, baseada numa revisão exaustiva da literatura, permitiu a identificação das práticas de gestão da qualidade mais comuns e que tem vindo a ser mais usadas. A fase seguinte consistirá na realização de um conjunto de entrevistas semi-estruturadas a reconhecidos especialistas nacionais na área da qualidade, com o intuito de validar o trabalho de investigação realizado na fase anterior. Tendo por base a metodologia de estudos de caso, na terceira fase, vão ser realizadas um conjunto de visitas a Organizações Portuguesas com o objectivo de comprovar os estudos realizados nas fases anteriores. Actualmente, encontramos-nos na fase quatro do projecto, que consiste no desenvolvimento do modelo conceptual, que tem, como principal objectivo, explicar a relação entre a adopção de determinadas práticas e abordagens à qualidade e o seu impacto no desempenho da qualidade das organizações. O modelo desenvolvido vai ser validado estatisticamente baseado num

questionário que será enviado às Organizações Portuguesas. Na metodologia estatística recorrer-se-á à técnica dos Modelos Estruturados de Equações (structural equation modeling technique –SEM).

Palavras-chave: Práticas de gestão da Qualidade, medição do desempenho (qualidade), Modelação.

1. Abordagens à Qualidade e o impacto no desempenho organizacional

A ideia de mudança é atractiva e é recomendada na adopção de princípios e procedimentos da qualidade. Deste modo, a gestão da qualidade está frequentemente confrontada com uma mudança no modelo organizacional (Boronat e Canard, 1995), cuja implementação depende, em grande medida da capacidade da organização em se adaptar a estes princípios e procedimentos.

Este problema de adaptação e mudança é ainda mais proeminente nas PME's. Por um lado, é frequente demonstrar-se que as PME's adoptam abordagens à qualidade pressionadas pelo mercado e para a satisfação das exigências/necessidades inerentes. Por outro lado, as opções tomadas sob pressão direccionam as PME's na adopção de diversas estratégias da qualidade e, conseqüentemente, à mudança de estratégias (Guilhon *et al.*, 1993 citado por Guilhon *et al.*, 1998).

Os autores Guilhon *et al.* (1998) realizaram um estudo a 42 pequenas e médias empresas (PME's) francesas com o intuito de analisar as abordagens à qualidade usadas e suas repercussões organizacionais. Este estudo demonstrou que quase todas as PME's embarcam num programa da qualidade baseado no processo de certificação pela norma ISO 9001 e, na sua maioria, fazem-no sob pressão externa. Essa abordagem à qualidade é de natureza reactiva e conduz a mudanças organizacionais – uso de novas técnicas e uma melhoria na gestão dos recursos humanos. Contudo, os resultados em termos de vendas, lucros e “quota de mercado” são bastante limitados. Este caminho para a qualidade é frequentemente de curta duração e só um pequeno número de empresas, utiliza a implementação e certificação do sistema de gestão como “trampolim” para a qualidade total (Guilhon *et al.*, 1998).

A abordagem à qualidade apresenta repercussões organizacionais internas, mas não conduz a um novo posicionamento em novos mercados. O impacto nos processos operacionais internos

é muito mais acentuado do que as repercussões externas resultantes da abordagem à qualidade (Guilhon *et al.*, 1998).

No estudo realizado pelos autores Quazi *et al.* (2002) às empresas de Singapura, o objectivo fulcral assentava na análise da relação entre a certificação segundo a norma ISO 9001, práticas de gestão da qualidade e consequentes resultados nas empresas. Os autores compararam os seus resultados com os anteriormente reportados por Rao *et al.* (1997) em empresas nos Estados Unidos da América, México, China e Índia. Os resultados revelaram que a certificação segundo a norma ISO 9001 nas empresas de Singapura, não afecta as práticas de gestão da qualidade nem o desempenho das mesmas. Análises posteriores indicam que algumas características organizacionais tais como, dimensão e ramo de actividade, estão relacionadas com a construção de determinadas práticas de gestão da qualidade.

Tem sido reconhecido pelos empresários e profissionais na área da qualidade que a gestão pela qualidade total, reflecte uma mudança na abordagem à gestão da qualidade, assumindo um papel vital no desenvolvimento de práticas de gestão (Arumugam *et al.* 2009 citado por Talib *et al.*, 2010).

Nkechi Eugenia (2010) mencionou que as organizações para sobreviverem necessitam de criar/desenvolver uma nova gestão baseada na gestão pela qualidade total. Muitas empresas, em resposta aos desafios actuais como a profunda competitividade global, a evolução da consciência/noção de qualidade por parte do consumidor, o impetuoso desenvolvimento da tecnologia e, como auxílio na obtenção de elevados níveis de qualidade, estão a implementar abordagens da qualidade total. Deste modo, adquirem uma competitividade sustentável e aumentam o desempenho da organização (Talib *et al.*, 2010).

Um dos fundamentais pilares da gestão da qualidade total é a avaliação do desempenho. De acordo com Phusavat *et al.* (2009), a avaliação do desempenho pode ser considerada como um factor significativo de fracasso e sucesso de todo o empenho na qualidade por parte da organização.

A revisão extensa aos estudos anteriores, relacionados com o impacto da implementação de programas de qualidade total no desempenho organizacional, sugere que existem muitos indicadores de avaliação do desempenho (Sadikoglu e Zehir, 2010, Monge *et al.*, 2006, Zakuan *et al.*, 2010 citado por Talib *et al.*, 2010). Diferentes indicadores usados na avaliação do desempenho organizacional encontram-se compilados na Tabela 1. Arumugam *et al.* (2008) avaliaram o desempenho organizacional através do desempenho da qualidade (por exemplo, qualidade do produto e serviço, relação entre cliente, satisfação do cliente em relação ao produto de qualidade e nível de desempenho de qualidade em consonância com

normas específicas). Já Zakuan *et al.* (2010) avaliaram o desempenho organizacional através de duas categorias: nível de satisfação (por exemplo, satisfação do cliente e dos trabalhadores) e resultados do negócio (por exemplo, produtividade, lucros, número de novos produtos bem sucedidos).

Tabela 1: Avaliação do desempenho proposta por diferentes autores.

Autores	Avaliação	Indicadores
Prajogo e Sohal (2004)	Desempenho Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da qualidade • Inovação
Lin <i>et al.</i> (2005)	Desempenho Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de satisfação • Resultados do negócio
Fuentes <i>et al.</i> (2006)	Desempenho Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho operacional • Desempenhos de mercado e financeiros • Desempenho dos trabalhadores
Sit <i>et al.</i> (2009) Shieh e Wu (2002) Feng <i>et al.</i> (2006)	Desempenho Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação do cliente • Desempenho do projecto • Desempenho da Qualidade
Ooi <i>et al.</i> (2008) Zakuan <i>et al.</i> (2010)	Desempenho Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação com o trabalho • Satisfação do trabalhador • Satisfação do cliente • Resultados do negócio

Fonte: Adaptado de Talib *et al.*, 2010

O impacto das práticas de gestão da qualidade no desempenho de organizações foi investigado em dois sectores de actividade na Austrália: empresas de manufacturação e prestadoras de serviços (Prajogo *et al.*, 2005 citado por Talib *et al.*, 2010). Os resultados revelam que não existe uma diferença significativa no nível das práticas de gestão da qualidade e respectivo desempenho entre estes dois sectores.

Num estudo mais recente, Arumugam *et al.* (2008 citado por Talib *et al.*, 2010) exploraram a relação entre a implementação de práticas de gestão da qualidade e o desempenho de organizações certificadas segundo a norma ISO 9001 na Malásia. Os resultados revelaram que estas práticas estão parcialmente relacionadas com o desempenho organizacional. Os autores

realçam a focalização na satisfação do cliente e na melhoria contínua como práticas dominantes para um superior desempenho da qualidade.

Na Tabela 2 encontra-se uma compilação de diferentes estudos que utilizaram o desempenho da qualidade como “medidor” da avaliação do desempenho nas empresas.

Tabela 2: Avaliação do desempenho da qualidade proposta por diferentes autores.

Autores	Avaliação	Desempenho dos Indicadores
Zhang (2000) Ahire <i>et al.</i> (1996) Lakhal <i>et al.</i> (2006)	Desempenho Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da Qualidade • Desempenho da Qualidade • Desempenho financeiro • Desempenho operacional
Hermann <i>et al.</i> (2006)	Desempenho da Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da qualidade do produto • Redução dos custos • Redução da investigação e desenvolvimento
Samson e Terziovski (1999)	Desempenho Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da Qualidade • Desempenho operacional • Resultados do negócio
Dow <i>et al.</i> (1999)	Desempenho da Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da Qualidade
Prajogo e Sohal (2003)	Desempenho Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da Qualidade
Flynn <i>et al.</i> (1994) Arumugam <i>et al.</i> (2008) Yang (2006)	Desempenho Organizacional Desempenho da Empresa Desempenho da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da Qualidade • Desempenho da Qualidade • Satisfação do Cliente • Consciencialização dos trabalhadores acerca da Qualidade • Satisfação do Cliente • Imagem/reputação da empresa
Su <i>et al.</i> (2001)	Desempenho da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de defeitos • Taxa de trabalhadores readmitidos • Taxa de entregas em atraso • Desempenho da Qualidade

Prajogo e Sohal (2006)	Desempenho Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da Qualidade • Inovação
Cua <i>et al.</i> (2001)	Desempenho Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da Qualidade • Desempenho operacional
Sadikoglu (2008)	Desempenho Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação dos colaboradores • Inovação • Desempenho operacional • Desempenho da Qualidade • Satisfação do cliente • Desempenho financeiro
Saravanan e Rao (2007)	Desempenho Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da Qualidade • Desempenho operacional
Prajogo e Hong (2008)	Desempenho da Investigação e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho da qualidade do produto • Inovação

2. Motivação para este Projecto de Investigação

Os estudos realizados sobre a relação entre as práticas de gestão da qualidade e o desempenho organizacional apresentam, muitas vezes, resultados contraditórios. Por exemplo, os autores Foster (2007), Kaynak (2003), Montes *et al.* (2003), Zu (2009) citados por Carter *et al.* (2010) concluíram que a implementação de procedimentos da qualidade nas organizações nem sempre origina resultados organizacionais positivos.

Jabnoun *et al.*, (2003 citado por Carter *et al.*, 2010) concluíram que, embora muitas organizações por todo o mundo tenham implementado práticas de gestão da qualidade, essas implementações falharam muitas vezes. Partindo de um ponto de vista mais extremo, Naor *et al.* (2008), reconhecem a necessidade de serem realizados mais estudos neste âmbito. Os estudos recentes revelam que é importante reanalisar a relação entre qualidade e desempenho pois, dos estudos anteriores obtiveram-se resultados ambíguos.

Estudos realizados pressupõem várias razões para estes resultados desconcertantes sugerindo, muitos deles, a necessidade de desenvolver modelos mais abrangentes que expliquem o

processo através do qual se relaciona a gestão da qualidade e o desempenho organizacional (Montes *et al.*, 2003, Naor *et al.*, 2008, Pinho, 2008 citados por Carter *et al.*, 2010).

Carter *et al.* (2010) sugerem que a investigação realizada a nível da qualidade necessita de análises mais detalhadas, de modelos conceptuais que descrevam o processo causal - impacto da gestão da qualidade no desempenho organizacional, em detrimento das presentes abordagens.

3. Modelo Conceptual: Práticas de gestão da qualidade vs impacto no desempenho

A identificação das práticas de gestão da qualidade mais comuns e, que tem vindo a ser mais usadas, esteve assente numa exaustiva revisão da literatura. Conclui-se que estas, são as que se apresentam com maior frequência de ocorrência por diferentes investigadores (Zakuan, 2010).

Foram identificadas como as práticas chave na implementação do TQM, quer no sector da indústria, quer no sector dos serviços (Talib, 2010). Constituem as práticas que representam os elementos “soft” e “hard” do TQM (Talib, 2010; Zakuan, 2010; Wahjudi *et al.*, 2011).

Envolvem constructos extraídos dos oito princípios da Norma ISO 9001:2008, nomeadamente, Quality Awards models/ Business Excellence Models, considerados de grande prestígio pela maioria dos estudiosos/académicos e especialistas desta área.

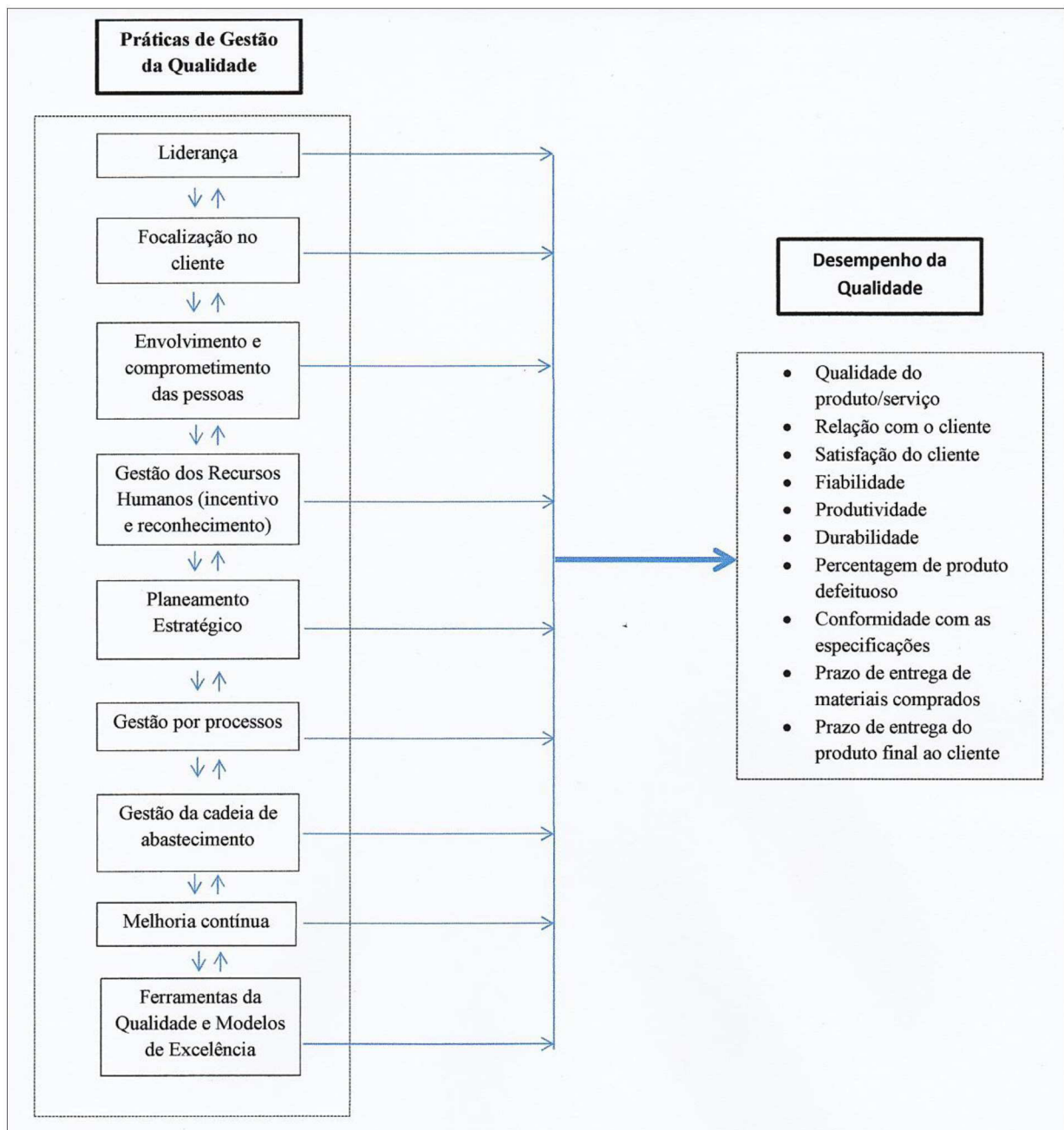
No que concerne ao desempenho organizacional das Organizações Portuguesas, este irá ser estudado, incidindo no desempenho da qualidade como indicador.

Existem diversos estudos que investigaram, em diferentes sectores e países, a relação entre as práticas de gestão da qualidade e o desempenho organizacional, tendo sido usado o desempenho da qualidade como indicador na medição do desempenho (Ahire *et al.*, 1996; Zhang *et al.*, 2000; Arumugam *et al.*, 2008; Dow *et al.*, 1999; Flynn *et al.*, 1994; Saravanan and Rao, 2007; Cua *et al.*, 2001; Prajogo and Brown, 2004). Estudos empíricos anteriores mostraram que o desempenho da qualidade pode ser avaliado e reflectido de muitas formas (Ahire *et al.*, 1996; Flynn *et al.*, 1994; Sue *et al.*, 2001; Yang, 2006; Arumugam *et al.*, 2008; Prajogo and Sohal, 2003; 2004).

Outro factor interessante é o facto de, o indicador desempenho da qualidade, ter vindo a ser utilizado pelo Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) na medição do desempenho organizacional (Talib, 2010).

A versão 1 do modelo conceptual apresentado em seguida (Figura 3) tem, como principal objectivo, explicar a relação entre a adopção de determinadas práticas e abordagens à qualidade e o seu impacto no desempenho da qualidade das organizações.

Figura 3: Modelo conceptual (versão 1): Práticas de gestão da qualidade e impacto no desempenho organizacional.



Considerações Finais

O modelo conceptual vai ser validado estatisticamente baseado num questionário que será enviado às Organizações Portuguesas. Na metodologia estatística recorrer-se-á à técnica dos Modelos Estruturados de Equações (*structural equation modeling technique –SEM*).

Este modelo conceptual com o intuito de identificar quais as abordagens à qualidade que têm um impacto significativo no desempenho organizacional, poderá ser utilizado por profissionais na área da qualidade como uma abordagem para uma eficaz implementação da gestão da qualidade e por investigadores que pretendam desenvolver/melhorar teorias de gestão da qualidade.

É expectável que os resultados demonstrem uma positiva relação entre a implementação de práticas de gestão da qualidade e o impacto no desempenho da qualidade nas Organizações Portuguesas.

Referências Bibliográficas

Ahire, S. L., Golhar, D. Y. and Waller, M. W., (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, Vol. 27, N° 1, pp. 23-56.

Arumugam, V., Ooi, K. B. and Fong, T. C., (2008). TQM practices and quality management performance- an investigation of their relationship using data from ISO 9001:2000 firms in Malaysia. *The TQM Magazine*, Vol. 20, N° 6, pp. 636-650.

Flynn, B. B., Schroeder, R. and Sakakibara, S., (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences*, Vol. 26, N° 5, pp. 659-692.

Hasan, M., and Kerr, R. M., (2003). The relationship between TQM practices and organizational performance in service organization. *The TQM Magazine*, Vol. 15, N° 4, pp. 286-291.

Kumar, V., Choisine, F., Grosbois, D., and Kumar, U., (2009). Impact of TQM on company's performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26, N° 1, pp. 23-37.

Lenz, G., (2011). Análise da Aplicação do estudo de caso em dissertação de mestrado em Administração. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, Brasil.

Mahadevappa, B., and Kotreshwar, G., (2004). Quality Management Practices in Indian ISO 9000 Certified Companies: an Empirical Evaluation. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 15, N° 3, pp. 295-305.

Phusavat, K., Anussornnitarn, P., Helo, P., and Dwight, R., (2009). Performance measurement: Roles and challenges. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109, N° 5, pp. 646-664.

Prajogo, D. I. and Brown, A., (2004). The relationship between TQM practices and quality performance and the role of formal TQM programs: An Australian empirical study. *Quality Management Journal*, Vol. 11, pp. 31-43.

Prajogo, D. I. and Sohal, S. A., (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: an empirical examination. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20, N° 8, pp. 901-918.

Mathews, B. P., Ueno, A., Kekäle, T., Repka, M. Pereira, Z. L., Silva, G., (2001). European quality management practices: The impact of national culture. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18 N° 7, pp. 692-707.

Quazi, H. A., Hong, C. W., and Meng, C. T., (2002). Impact of ISO 9000 certification on quality management practices: A comparative study. *Total Quality Management*, Vol. 13, N° 1, pp. 53-67.

Talib, F. and Rahman, Z., (2010). Critical success factors of total quality management in service organization: a proposed model. *Service Marketing Quarterly*, Vol. 31, N° 3, pp. 363-380.

Terziovski, M. and Samson, D., (1999). The link between total quality management practice and organizational performance". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16, N° 3, pp. 226-237.

Zakuan, N. M., Yusof, S. M., Laosirihongthong, T. and Shaharoun, A. M., (2010). Proposed relationship of TQM and organizational performance using structured equation modeling. *Total Quality Management*, Vol. 21, N° 2, pp. 185-203.

Breve biografia dos autores:

Síria Alves de Barros é licenciada em Química- Ramo Controlo da Qualidade, pela Universidade do Minho (2003). Mestre em Química pela Universidade do Minho (2007). Actualmente, doutoranda no Programa Doutoral em Engenharia Industrial e de Sistemas da Universidade do Minho. Assistente convidada no Departamento de Produção e Sistemas da Universidade do Minho e na Escola Superior de Tecnologia do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave.

Paulo Sampaio é licenciado em Engenharia e Gestão Industrial, pela Universidade do Minho (2002), tendo obtido, em 2008, o grau de Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas, pela mesma Universidade. Actualmente, é Professor Universitário, na categoria de Professor Auxiliar, na Universidade do Minho. Mais informação em <http://pessoais.dps.uminho.pt/paulosampaio/>.

Licenciado em Engenharia Química pela Universidade de Coimbra (1987), com doutoramento (1993) obtido pelo MIT (EUA). Professor Catedrático (2010-) no Departamento de Engenharia Química da FCTUC, onde exerce funções docentes desde 1985.