

O papel da liderança nos Sistemas de Gestão da Qualidade

Ana Matos

ananclaudiamatos@ua.pt
DEGEIT, Universidade de Aveiro

Cláudia Sousa Silva

Claudia.margarida@ua.pt
GOVCOPP, DEGEIT, Universidade de Aveiro

Resumo:

A sociedade sofre alterações constantes e é necessário que as empresas estejam atentas e se adequem rapidamente e mais do que isso, que se antecipem a essas mudanças. Não obstante que a satisfação do cliente é o foco da gestão da qualidade para o alcance da competitividade, porém uma organização deverá ir para além da qualidade dos seus produtos e serviços e das necessidades e expectativas dos seus clientes. Deste modo, a implementação da gestão da qualidade, nomeadamente através de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) auxilia as empresas a responderem de forma eficiente às mudanças sociais que fazem surgir um novo paradigma da gestão da qualidade, caracterizado pela flexibilidade e adaptação. Devido a esta mutação constante da atualidade, seguir padrões e procedimentos não é mais o caminho a seguir. É necessário que os líderes das empresas sejam providos de competências como capacidade de adaptação e criação de sinergias. Neste estudo participaram 63 empresas localizadas em Portugal com os seus SGQ certificados, por forma a perceber quais os níveis de maturidade predominantes, bem como o estilo de liderança mais incidente em cada um desses níveis.

Palavras-chave: Sistemas de Gestão Da Qualidade, Maturidade, Liderança.

Abstract:

Society undergoes constant changes, and companies must be aware and adapt quickly and, more than that, that they anticipate these changes. Although customer satisfaction is the focus of quality management to achieve competitiveness, an organization must go beyond the quality of its products and services and the needs and expectations of its customers. In this way, the implementation of quality management, namely through a quality management system (QMS), helps companies respond efficiently to social changes that give rise to a new paradigm of Quality Management, characterized by flexibility and adaptability. Due to this constant current mutation, following standards and procedures is no longer the way forward.

Business leaders must be provided with skills such as adaptability and creating synergies. 63 Portuguese companies, with QMS certified participated in this study to understand the predominant levels of maturity and the most incident leadership style at each of these levels.

Keywords: Quality Management Systems, Maturity; Leadership.

1. Introdução

O ambiente em que vivemos é cada vez mais complexo e exigente, a sociedade sofre alterações constantes e é necessário que as empresas estejam atentas, se adequem rapidamente e mais do que isso, que se antecipem a essas mudanças. (ISO 9001, 2015)

A satisfação do cliente é o foco da gestão da qualidade, considerada uma ferramenta para o alcance da competitividade das organizações (Gunasekaran, Subramanian & Ngai, 2019). Deste modo, a implementação da gestão da qualidade, nomeadamente através de um sistema de gestão da qualidade (SGQ) auxilia as empresas a responderem de forma eficiente às mudanças sociais (Silva & Matos, 2020), que fazem surgir um novo paradigma da gestão da qualidade, caracterizado pela flexibilidade e adaptação: o paradigma de emergência. Este paradigma, defendido por Kemenade & Hardjono (2019), surge na sequência dos três já existentes: o empírico, o de referência e o reflexivo. Os autores consideram que este quarto paradigma é o mais adequado para as organizações trabalharem no contexto atual, pois é necessário adequar a forma de agir e de resolver problemas à realidade existente e ao contexto, porque o que funciona agora pode não funcionar amanhã (Barbosa, Gambi & Gerolamo, 2017).

Para dar resposta a este novo paradigma, é essencial fazer mudanças incrementais ou radicais, ter estabilidade organizacional, assim como praticar uma comunicação ativa e eficaz. Mas estarão os SGQ preparados para as mudanças decorrentes deste novo paradigma de emergência? Tudo dependerá do seu nível de maturidade ou desenvolvimento (Fundin, Backström & Johansson, 2019).

Os modelos de maturidade designam o grau de consolidação das práticas adotadas por uma organização, dando ênfase às boas práticas e auxiliando na transição de um nível para outro superior. Estes modelos, permitem a identificação de uma trajetória lógica e progressiva rumo ao desenvolvimento organizacional (Silveira, 2009).

Devido a esta mutação constante da atualidade, seguir padrões e procedimentos não é mais o caminho a seguir. É necessário que os líderes das empresas sejam providos de competências como capacidade de adaptação e criação de sinergias (Kemenade, 2014). É sabido que as mudanças são sempre difíceis de implementar, devido a vários fatores, e existem resistências e obstáculos que têm de ser ultrapassados. O papel dos líderes é, assim, definir direções e formas de atuação, bem como promover mudanças inspiradoras em toda a organização. A envolvimento de todos no processo potencia uma minimização dos fatores menos favoráveis resultantes das alterações que são pretendidas (Randeree, 2008). A liderança desempenha, também, um papel fundamental no estabelecimento de metas relativamente à gestão da qualidade e das respetivas estratégias para atingir essas metas (Flynn, Schroeder & Sakakibara, 1995).

Posto isto, torna-se importante relacionar estas duas temáticas, gestão da qualidade, nomeadamente os níveis de maturidade dos SGQ, e liderança, de modo a analisar qual o estilo de liderança mais adotado na condução dos SGQ.

Assim, o presente trabalho pretende aprofundar qual o papel da liderança na maturidade dos SGQ. Este trabalho apresenta os resultados preliminares de uma dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão que tem como objetivos principais:

- Diagnosticar o nível de maturidade das empresas participantes e perceber a sua adequabilidade face aos desafios do contexto atual;
- Avaliar os estilos de liderança predominantes dos profissionais de Gestão de Qualidade participantes;
- Avaliar se existe um estilo de liderança predominante em cada nível de maturidade.

Para tal, foi seguida uma abordagem quantitativa com recurso a um questionário enviada empresas com o seu SGQ certificado.

2. Revisão da Literatura

“A gestão da qualidade é um dos tópicos de discussão mais importantes na gestão moderna”, assim as empresas reconhecem a qualidade como uma estratégia eficaz num mercado cada vez mais competitivo (Barbosa, Gambi & Gerolamo, 2017). Os consumidores tornaram-se também mais exigentes e informados e as empresas devem

acompanhar e superar as expectativas dos seus clientes efetivos e potenciais para se poderem distinguir e até sobreviver nos dias de hoje (Randeree, 2008). Um dos fatores críticos, mais citado, para o sucesso de programas de gestão de qualidade é a liderança (Barbosa, Gambi & Gerolamo, 2017). É necessário que os líderes criem um ambiente e cultura de apoio à implementação eficaz do sistema de qualidade (Mosadeghrad, 2013).

Gestão da qualidade é um conjunto de práticas e técnicas usadas na melhoria e prevenção de defeitos ou lacunas de uma organização, funcionando como um sistema integrado, com o propósito de ser cada vez melhor e mais eficiente na prossecução dos objetivos organizacionais (Barbosa, Gambi & Gerolamo, 2017).

2.1. Níveis de Maturidade dos SGQ

A maturidade do SGQ pode ser definida de acordo com o número de anos de implementação e certificação do SGQ (Sousa & Voss, 2009) ou pela relação com as melhores práticas utilizadas (Patti, Hartman & Fok, 2001 citado por Silva & Matos, 2020), ou mesmo associado à avaliação da qualidade percebida pelos clientes e à eficiência do processo de gestão (Rosnah & Wan, 2010). Assim, podem ser encontradas estas três perspetivas na literatura:

- Perspetiva de maturidade: associada à dimensão temporal ou idade, indicando um estado mais avançado ao longo dos anos (Fraser, Moultrie & Gregory, 2002; Sousa e Voss, 2009);
- Perspetiva de capacidade: desenvolvimento completo de um processo ou atividade, seguindo uma linha de melhoria contínua (Nascimento et al., 2016)
- Perspetiva da Evolução: defende a noção evolutiva, preconizando a adoção de práticas combinadas de adaptação ao contexto em que a organização opera (Lahti, Shamsuzzoha & Helo, 2009).

Para Silveira (2009) “o objetivo principal de um modelo de maturidade é descrever o comportamento típico demonstrado por uma organização num número de níveis de consolidação de práticas consagradas para cada critério em estudo, adotando o que pode ser considerado como boa prática, assim como, formas de transição entre níveis.” Estes modelos de maturidade auxiliam os gestores no desenvolvimento organizacional, pois permitem definir um caminho estruturado de crescimento.

Nascimento et al. (2016), apoiado por Crosby Maturity Grid (Crosby, 2016), pelo Prémio da Qualidade PNQ (FNQ, 2011) e pela Norma JIS Q 9005 - Qualidade (JIS,2005), estabeleceu um instrumento de medição de maturidade dos SGQ que abrange as questões mais emergentes com cinco níveis de maturidade, tal como descrito na tabela 1.

Tabela 1 – Níveis de Maturidade de um SGQ

Nível de Maturidade	Planeamento	Resultados
1	Existem falhas no projeto, e este não é executado conforme planeado.	Os resultados esperados não são produzidos e ficam abaixo dos resultados da concorrência.
2	São estabelecidos e implementados procedimentos de acordo com os requisitos ISO 9001.	Os resultados esperados são geralmente alcançados e são semelhantes aos dos concorrentes. Aqui acontece a certificação pela Norma ISO 9001.
3	O perfil organizacional é claramente estabelecido, e o planeamento é eficaz.	Os resultados esperados são sempre alcançados e semelhantes aos dos concorrentes.
4	O perfil organizacional é claramente estabelecido face à concorrência. O planeamento é eficaz e eficiente, sendo implementados procedimentos importantes e necessários.	Os resultados esperados são alcançados de forma eficiente, estando acima da concorrência.
5	O planeamento é inovador e tem a capacidade de se adaptar a mudanças ambientais. Existe partilha de experiências e lições aprendidas na organização.	Os resultados são produzidos de forma eficiente e sustentada na organização, independentemente da gestão e o meio ambiente. É considerado um modelo de excelência pelos concorrentes e clientes.

Fonte: Adelson Pereira do Nascimento et al., 2016

O nível 1 é caracterizado por um SGQ mal definido e contém práticas não estruturadas, resultando num desempenho imprevisível e custos elevados. A cooperação funcional e os níveis de satisfação do cliente são baixos. No segundo nível, definido como básico no SGQ, existe um pouco mais de estruturação, pois os processos da organização são preparados e documentados, o que torna o seu desempenho mais previsível do que o do primeiro nível. Neste nível ocorre a certificação pela Norma ISO 9001, resultando numa maior satisfação do cliente, embora, ainda, com um custo elevado. No terceiro nível, a gestão de processos é aprimorada. Existe maior cooperação entre departamentos, fornecedores e clientes, resultando num alto nível de satisfação do cliente. No quarto nível, já existe uma interação e cooperação estratégicas entre a

organização e os seus fornecedores e clientes e é realizada a avaliação de desempenho das atividades, resultando assim, num maior controlo e numa redução drástica de custos. Consequentemente aumenta a satisfação do cliente, assim como o espírito de equipa, levando a uma vantagem competitiva. No nível final, o quinto, a gestão da qualidade da empresa passa a ser uma referência para os concorrentes. A eficiência acontece, assim como uma melhor adaptação às mudanças impostas pelo meio circundante.

Este instrumento de medição da maturidade (Nascimento et al., 2016) integra um conjunto de critérios de diferentes modelos individuais, e no nível 5, inclui uma etapa de SGQ capaz de dar respostas aos desafios do contexto. Para a mudança de nível, existem vários fatores: estruturais, técnicos, tecnológicos e comportamentais (Silva & Matos, 2020).

2.2. Liderança e Gestão da Qualidade

A liderança é um dos fatores mais influenciadores do sucesso dos programas de gestão da qualidade numa organização (Barbosa, Gambi & Gerolamo, 2017). Na condução de um sistema de gestão da qualidade, o comportamento dos líderes é visto como um exemplo no que concerne a atitudes e valores (PAULOVÁ & MĹKVA, 2011). “Deming (1986) acreditava que a gestão de topo era a responsável por 94% dos problemas de qualidade” (Kemenade, 2014). Para evitar esses erros os líderes devem criar uma visão clara de qualidade para todos os colaboradores e adotar um sistema de comunicação aberta. Kemenade (2014) defende que, para que a gestão da qualidade seja feita de forma eficaz, é necessário ter atenção ao contexto, focando o cuidado na interação com o ambiente circundante. Pois, em tempos de mudanças emergentes é crucial estar-se preparado para uma constante mutação e crescimento e “seguir procedimentos não é solução” (Kemenade, 2014). O mesmo autor menciona ainda que, “capacidades interculturais, adaptabilidade, flexibilidade e capacidade de criar sinergias” são características essenciais para os líderes conduzirem sistemas de gestão da qualidade. O envolvimento dos líderes é um pré-requisito para atingir níveis de eficiência acima da média, ajuda a criar clareza de ação e um ambiente favorável para os colaboradores. Este comprometimento por parte da liderança confere aos funcionários maior motivação e envolvimento com as políticas e cultura da organização

(Juran, 1998 citado por Paulová & Mílkva, 2011). A ausência de comprometimento da gestão de topo é uma das maiores barreiras à implementação de sistemas de gestão da qualidade, bem como o contrário, levou a resultados muito positivos “como melhoria da qualidade, aumento da produtividade e melhoria do estilo de gestão” (Barbosa, Gambi & Gerolamo, 2017).

Segundo Silva & Matos (2020) a liderança tem uma crescente importância no paradigma de gestão da qualidade atual: o paradigma de emergência, tanto pela sua importância na evolução dos sistemas de gestão da qualidade quanto na gestão da mudança.

A liderança é assim responsável por garantir que o sistema de gestão da qualidade atinge os resultados pretendidos e também por promover a melhoria contínua (NP EN ISO 9001:2015, 2015).

Segundo alguns autores o estilo de liderança mais eficaz na condução de um sistema de gestão da qualidade é o transformacional, pois foca-se mais no longo prazo permitindo uma melhoria contínua, estimula também o trabalho em equipa e a troca de experiências e conhecimentos (Laohavichien, Fredendall & Cantrell, 2011; Barbosa, Gambi & Gerolamo, 2017). A gestão da qualidade promove mudanças, que podem ser desconfortáveis e dificilmente aceites pelos colaboradores, e, a liderança transformacional auxilia nesse processo de desconforto inevitável que é a mudança, incentivando as pessoas a melhorar a suas capacidades (Barbosa, Gambi & Gerolamo, 2017). Xu (2017) defende que o modelo de liderança transformacional é muito focado na mudança, o que pode ser uma mais-valia para as organizações no cenário atual de alterações constantes. No entanto, os mesmos autores (Laohavichien, Fredendall & Cantrell, 2011) sugerem que “a liderança transacional pode apoiar as atividades operacionais” da organização e pode também depender do contexto cultural em que a organização se encontra. Assim, estes autores apoiam ainda a junção dos dois estilos de liderança, formando um único denominado transformacional-transacional, possibilitando assim a envolvimento dos seguidores nas metas e objetivos definidos com base na motivação e interesses do grupo, que faz parte da liderança transformacional, e permitindo também a troca de recompensas pelo esforço e empenho depositados nas tarefas realizadas, assente na liderança transacional (Laohavichien, Fredendall & Cantrell, 2011). Para Barbosa, Gambi & Gerolamo (2017) não existe um melhor estilo de

liderança, para implementar e desenvolver sistemas de gestão da qualidade, generalizado para todos os casos e situações, mas que estes dependem da cultura e valores consagrados pelos vários países.

Silva & Matos (2020) estudaram a proposição, discutida e fundamentada: "A liderança transformacional leva o SGQ a níveis mais elevados de maturidade e, portanto, preparam melhor as organizações para a gestão da mudança resultante das pressões do contexto atual" e verificaram que as contribuições mais recentes sobre a maturidade do SGQ abrangem aspetos relacionados à gestão de mudanças, indicando que os níveis mais altos de maturidade do SGQ promovem um planeamento inovador capaz de se adaptar às alterações do meio.

3. Metodologia

Este estudo foi sustentado por uma metodologia mista (Marconi & Lakatos, 2003) aplicado por meio de um questionário, que foi dividido em três partes: A, B e C. A primeira (A) contém questões sociodemográficas e gerais da empresa, a segunda parte (B) foca-se no Sistema de Gestão da Qualidade e no seu nível de maturidade, a última parte (C) pretende autoavaliar o estilo de liderança predominante. Este questionário foi desenvolvido no *Google Forms* e abarca questões de resposta direta, nomeadamente de escolha múltipla e questões abertas, de resposta curta e extensa, de modo, a que as conclusões retiradas fossem o mais fidedignas e completas possível.

As duas partes do questionário, tanto a B referente à gestão da qualidade, quanto a C referente à liderança, já se encontravam validadas cientificamente, o que facilitou o processo. Desse modo, foram pedidas as autorizações e licenças necessárias para a sua utilização e divulgação. Na parte B, foi utilizado o questionário de Nascimento, A.P. (2012), concedido de forma gratuita, quanto à parte C, foi utilizado o Multifactor Leadership Questionnaire®—5X Short Leader Form MLQ (visão do líder), de Bruce Avolio & Bass (1995), concedido pela Mind Garden, Inc. mediante pagamento.

O questionário referente à gestão da qualidade está estruturado numa escala de Likert de 5 pontos, em que 1 corresponde a "Discordo Totalmente" e 5 "Concordo Totalmente" e foi desenvolvido para perceber em que nível de maturidade dos SGQ se encontram as empresas. Relativamente ao questionário da liderança, foram aplicadas

45 questões, organizadas em 9 subescalas (ver tabela 2), também estruturadas numa escala de Likert de 5 pontos, em que 0 corresponde a “Nunca”, 1 a “Raramente”, 2 a “Algumas Vezes”, 3 a “Muitas Vezes” e 4 a “Sempre”. Este questionário é o mais adequado para pesquisas científicas para atribuir as dimensões caracterizadas como Liderança Transformacional, Liderança Transacional e Liderança *Laissez-faire*.

Tabela 2 – Dimensões do Multifactor Leadership Questionnaire®

Estilos de liderança	Dimensões
Liderança Transformacional	Influência Idealizada (Atribuída)
	Influência Idealizada (Comportamento)
	Inspiração Motivacional
	Estímulo Intelectual
Liderança Transacional	Consideração Individualizada
	Recompensa de Contingência
Liderança Laissez-faire	Gestão por Exceção (Ativa)
	Gestão por Exceção (Passiva)
	Laissez-faire

Fonte: Avolio & Bass, 1995

Foram selecionadas empresas com atividade em Portugal através do critério de certificação do seu sistema de gestão da qualidade, pois a certificação prevê um nível de estruturação e organização mais elevado. Desta forma, foi utilizada uma lista com todas as organizações certificadas disponibilizada pelo IPAC (Instituto Português de Acreditação). Foram também contactadas algumas associações industriais de forma a auxiliarem na divulgação do questionário para as empresas parceiras, além de contactos efetuados através do LinkedIn.

Numa primeira abordagem foi enviado(a) um(a) email/mensagem com a apresentação do projeto de investigação, inquirindo as empresas da sua disponibilidade para participar. O segundo email com o link do questionário apenas foi enviado para as empresas que responderam afirmativamente ao primeiro contacto. Foi solicitado o preenchimento do questionário por uma pessoa da gestão de topo ou da gestão intermédia, preferencialmente ligada à gestão da qualidade, visto que estaria mais intimamente ligada ao SGQ e a todo o processo de implementação e/ou desenvolvimento do mesmo. O processo de recolha de dados ocorreu de novembro de 2020 a maio de 2021.

O método utilizado para o presente trabalho foi o comparativo, com o objetivo de verificar similaridades e diferenças dos estilos de liderança aplicados aos diferentes níveis de maturidade dos SGQ, bem como o estatístico, de forma a apurar quais os níveis de maturidade mais presentes nas empresas portuguesas.

4. Resultados

Para o tratamento dos dados quantitativos recolhidos com o questionário foi realizada uma análise estatística descritiva, auxiliada pelo *software* estatístico IBM SPSS e também pelo Microsoft Excel.

Num total de 64 respostas obtidas ao questionário, uma foi excluída por estar em duplicado, ou seja, a mesma empresa submeteu duas vezes a mesma resposta. Deste modo, foram assumidas e validadas 63 respostas que compreendem a amostra do estudo.

Da amostra total, 81% das empresas são nacionais e 19% multinacionais, certificadas pela Norma ISO 9001 ou IATF 16949. Algumas das empresas têm cumulativamente outras certificações como ISO 14001 e ISO 45001.

Quanto ao tempo de certificação das empresas, 23% são certificadas entre 16 e 20 anos e 15% há mais de 20 anos. Para as classes até 5 anos, de 6 a 10 anos e de 11 a 15 anos temos os mesmos 21%.

Neste item, uma resposta foi desconsiderada, visto que não respondia ao pretendido, sendo contabilizadas para este parâmetro 62 respostas.

Quanto à dimensão, a maior percentagem recai sobre as médias empresas, com 40%, seguidas das pequenas empresas que ocupam 35% da amostra, as grandes empresas com 14% e a menor representatividade é das microempresas, com 11%. O setor mais representado na amostra foi a indústria transformadora, com 44% das empresas, seguido dos setores dos serviços e comércio por grosso e a retalho, com 9% e 8% respetivamente.

O questionário foi respondido maioritariamente por pessoas ligadas à gestão da qualidade e gestão de topo, com idades compreendidas entre os 23 e os 62 anos, com maior incidência na classe dos 36 aos 45 anos (41%).

Relativamente ao género, verifica-se a predominância do género feminino, com 60% para 40% masculino.

A maioria dos inquiridos é colaborador da empresa há mais de 5 anos (60%), com maior incidência na classe dos 16 aos 20 anos, e 40% está na empresa há 5 anos ou menos.

Por forma a analisar a consistência dos dados obtidos, referentes à maturidade dos SGQ bem como da liderança, foi apurado o grau de confiabilidade através do *Alfa de Cronbach*.

Relativamente ao questionário que mede os níveis de maturidade dos SGQ, foi obtido um *Alfa de Cronbach* de 0,92, que se enquadra na categoria de confiabilidade muito alta.

Relativamente ao questionário MLQ, foi obtido um nível de confiabilidade alto para a liderança transformacional ($\alpha=0,88$) e moderado para a liderança laissez-faire ($\alpha=0,71$). A liderança Transacional apresenta um nível de confiabilidade mais baixo ($\alpha=0,62$), no entanto, acima dos 0,50 e, portanto, é considerado aceitável. Quanto à confiabilidade dos *outputs*, encontra-se no nível alto ($\alpha=0,90$). Tendo os dados, desta forma, consistência interna para serem analisados e explorados.

4.1. Avaliação da Maturidade

O questionário utilizado para a medição dos níveis de maturidade dos SGQ, agrega 6 dimensões (tabela 3): liderança e comunicação, agilidade e integração por meio de Tecnologias de Informação (TI), gestão de processos, valorização dos colaboradores, disponibilidade de informações e gestão de custos. Percebe-se alguma homogeneidade na importância atribuída às dimensões, destacando-se a liderança e comunicação (4,02) e a disponibilidade de informações (4,00). Uma média alta na dimensão de liderança e comunicação demonstra a importância do apoio da gestão de topo, assim como da discussão dos objetivos da empresa e o papel de cada interveniente no processo para o alcance das metas propostas. Quanto à disponibilidade de informações, a média apresentada demonstra o quão necessário é que os colaboradores da empresa estejam informados acerca de quais as necessidades e desejos dos clientes, o que se traduz na gestão de processos mais eficiente. De salientar, também, a valorização dos colaboradores, que apresenta uma média inferior (3,37). A participação, valorização e

estímulo dos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais fazem parte deste construto. Para as empresas inquiridas esta dimensão não é das mais valorizadas, porém, é considerada um dos pilares da gestão da qualidade, o que poderá ser um ponto a analisar (Nascimento, Oliveira & Zanquetto, 2013).

Tabela 3 – Instrumento de avaliação da maturidade do SGQ

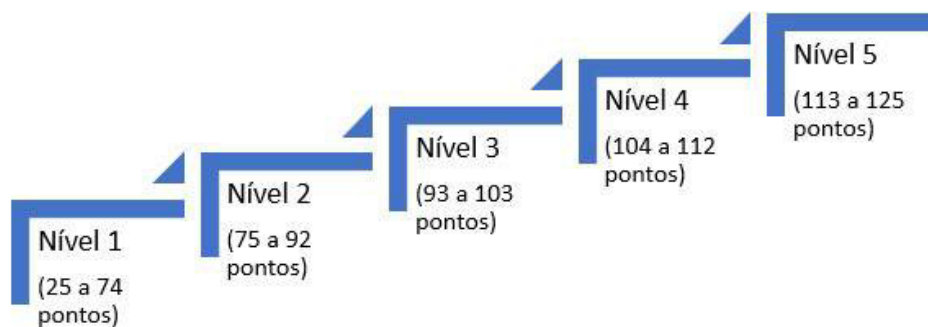
Dimensão	Questões	Média (escala de 1 a 5)	Desvio Padrão	Média Total
Liderança e Comunicação	Q1	4.44	0.80	4.02
	Q2	3.86	1.06	
	Q5	4.49	0.72	
	Q7	3.62	0.94	
	Q8	4.19	0.80	
	Q10	3.84	0.90	
	Q13	3.91	0.95	
	Q20	3.97	0.97	
Agilidade e Integração por Meio de TI	Q14	4.22	0.87	3.87
	Q15	3.92	0.90	
	Q11	3.48	0.98	
Gestão de Processos	Q6	3.27	1.36	3.81
	Q22	3.41	1.13	
	Q23	4.16	0.83	
	Q24	4.41	0.78	
Valorização dos colaboradores	Q9	3.24	1.30	3.37
	Q16	3.62	1.07	
	Q17	3.03	1.40	
	Q18	3.60	1.09	
Disponibilidade de informações	Q4	3.76	1.01	4.00
	Q21	4.24	0.80	
Gestão de Custos	Q25	4.22	0.91	3.90
	Q26	3.97	1.00	
	Q27	3.51	0.93	

Fonte: A. Nascimento et al., 2013

O modelo de maturidade seguido, de Nascimento, Oliveira, Ladeira & Filho (2016), é composto por 5 níveis de maturidade, conforme figura 1. As empresas que obtenham de 25 a 74 pontos encontram-se no nível 1, sendo este bastante básico em que os resultados esperados não são alcançados. O nível 2 vai de 75 a 92 pontos e é onde são estabelecidos procedimentos para a certificação ISO 9001. De 93 a 103 pontos estão as empresas de nível 3, em que já existe uma estruturação e planeamento mais fortes, porém os resultados ainda são semelhantes ao dos concorrentes. O nível 4 vai de 104 a

112 pontos e, neste nível, os resultados obtidos já são superiores aos dos concorrentes. Por último, o nível 5 vai de 113 a 125 pontos, é considerado um modelo de excelência capaz de se adaptar a alterações ambientais (Nascimento et al., 2016).

Figura 1 – Pontos de transição na escala de maturidade



Após analisar as respostas ao questionário, referente aos níveis de maturidade, foram retiradas as evidências expostas na tabela 4.

Tabela 4 – Níveis de maturidade das empresas participantes

Nível de Maturidade	Número de empresas (n)	%
1	4	6
2	18	29
3	21	33
4	10	16
5	10	16

A maioria das empresas (33%) encontra-se no nível de maturidade 3, o que indica um planeamento eficaz e o alcance dos objetivos definidos. O nível que se destaca logo de seguida é o 2, com 29% das empresas. É neste nível que são definidos e documentados os processos e geralmente ocorre a certificação, porém ainda é um nível básico do SGQ. Os níveis 4 e 5 apresentam a mesma percentagem de empresas, 16%, sendo níveis de planeamento mais eficiente e inovador, com a obtenção de resultados superiores aos da concorrência (Nascimento, et al., 2016). No nível 1 surgem 6% das empresas inquiridas, o que suscita alguma admiração, visto que todas as empresas inquiridas são certificadas pela Norma ISO 9001 (requisito necessário para a participação

no estudo) e a certificação ocorre no nível 2. Isto pode transmitir alguma falta de continuidade e consistência dos procedimentos iniciados para a certificação.

4.2. Autoavaliação estilo de liderança

Quanto aos estilos de liderança presentes, constata-se uma inclinação notória para a liderança transformacional (3,02). Este estilo de liderança é composto por 5 dimensões, conforme se pode observar pela tabela 5: a influência idealizada (atribuída e de comportamento), a inspiração motivacional, o estímulo intelectual e a consideração individualizada. Perante estas 5 dimensões, sobressaem duas delas: uma por estar acima da média, a inspiração motivacional (3,16) e outra por estar abaixo, a influência idealizada – atribuída (2,80).

A liderança transacional, composta por duas dimensões: recompensa de contingência e gestão por exceção (ativa), obteve uma média de 2,66. O estilo de liderança *laissez-faire* é o que apresenta a média mais baixa (0,82) e abarca também duas dimensões: gestão por exceção (passiva) e *laissez-faire*.

Todos estes estilos de liderança se posicionam numa escala de 0 a 4, em que 0 corresponde a “Nunca”, 1 a “Raramente”, 2 a “Algumas vezes”, 3 a “Muitas vezes” e 4 a “Sempre”.

Tabela 5 – Estatística descritiva MLQ

Estilos de liderança (Escala 0 a 4)	Dimensões	Média	Desvio Padrão	Média Total
Liderança Transformacional	Influência Idealizada (Atributos)	2.80	0.66	3.02
	Influência Idealizada (Comportamento)	3.01	0.58	
	Inspiração Motivacional	3.16	0.56	
	Estímulo Intelectual	3.08	0.52	
	Consideração Individualizada	3.06	0.57	
Liderança Transacional	Recompensa de Contingência	2.77	0.57	2.66
	Gestão por Exceção (Ativa)	2.55	0.67	
Liderança <i>Laissez-faire</i>	Gestão por Exceção (Passiva)	1.04	0.50	0.82
	<i>Laissez-faire</i>	0.60	0.50	

O MLQ permite também ter a visão de 3 *outputs* (tabela 6), esforço-extra, eficácia e satisfação. A eficácia obteve a média mais alta (3,04), ou seja, existe uma tendência para

os líderes se auto perceberem como eficazes perante os seus subordinados, logo de seguida a satisfação (3,00) e por último o esforço-extra (2,83), ficando um pouco mais abaixo. Alguns dos inquiridos não considera incutir, de forma regular, nos seus subordinados a vontade de ir mais além e se esforçarem mais.

Tabela 6 – Estatística descritiva MLQ - Outputs

Outputs (Escala 0 a 4)	Média	Desvio Padrão	Média Total
Esforço-Extra	2.83	0.52	2.95
Eficácia	3.04	0.53	
Satisfação	3.00	0.54	

5. Discussão e Conclusão

Este estudo que relaciona as temáticas de gestão da qualidade e liderança, centrou-se em perceber: qual o papel que a liderança desempenha na maturidade dos sistemas de gestão da qualidade; qual a tendência de estilo de liderança mais utilizada em cada nível de maturidade; bem como perceber em que níveis estão as empresas em estudo relativamente ao seu SGQ. Neste estudo participaram 63 empresas portuguesas, com o SGQ certificado de vários setores económicos. Devido ao número limitado de respostas, a análise dos resultados é realizada apenas para amostra obtida, não podendo ser generalizada para o todo. De toda a forma, este estudo poderá ser vantajoso para as empresas participantes na medida em que levanta questões importantes e permite uma reanálise aos sistemas de gestão da qualidade, sempre com o objetivo de ir ao encontro da melhoria contínua.

Relativamente aos níveis de maturidade dos SGQ, a maioria das empresas em estudo encontra-se no nível 2 e 3. Apesar de o nível 3 apresentar uma estrutura e um planeamento eficaz, 19% das empresas neste nível são certificadas há 20 anos ou mais e 48% são certificadas entre 10 e 19 anos. No nível 2 apenas 44% das empresas são certificadas há menos de 10 anos, ou seja, mais de metade tem certificação há 10 anos ou mais. Este panorama remete para alguma falta de investimento no potencial de crescimento que o SGQ oferece e para alguma estagnação. Outra questão que chama a atenção é 4 das empresas participantes terem obtido uma caracterização de nível 1, o que demonstra alguma anormalidade. No nível 1, o mais básico, as empresas ainda não estão preparadas para a certificação, que apenas ocorre no nível 2 (Nascimento et al.,

2016), e, um dos critérios para a participação das empresas neste estudo era terem o seu SGQ certificado pela Norma ISO 9001, o que levanta dúvidas acerca da consistência e da continuidade que são dadas aos procedimentos daí provenientes, tendo em conta que apenas uma dessas empresas é certificada há menos de 10 anos, as outras 3 são certificadas há mais de 10 anos.

Segundo os resultados obtidos, a tendência dos gestores destas empresas é a de se auto perceberem na condução do SGQ seguindo um estilo de liderança mais voltado para o transformacional, porém não é linear e único, pois também são realçados alguns aspetos da liderança transacional, o que vai ao encontro das teorias de alguns autores.

De acordo com os dados da tabela 6, a média da liderança transformacional aumenta de forma proporcional aos níveis de maturidade dos SGQ, assim como a média da liderança transacional, apenas baixando ligeiramente no nível 5.

Tabela 6 – Médias das Lideranças nos Níveis de Maturidade (escala 0 a 4)

Níveis de maturidade	Média Liderança Transformacional	Média Liderança Transacional	Média Liderança <i>Laissez-Faire</i>
1	2.93	2.56	1.00
2	2.88	2.55	0.88
3	2.99	2.69	0.81
4	3.26	2.93	0.93
5	3.15	2.54	0.55

Pode-se perceber que as médias das duas lideranças são muito próximas, o que demonstra concordância com alguns dos autores analisados que apoiam a ideia de que a combinação das duas lideranças é a melhor forma de conduzir um SGQ. Já a liderança *laissez-faire* apresenta uma tendência inversa, ou seja, quanto mais se sobe no nível de maturidade mais baixa é a média deste estilo de liderança, exceto no nível 4 que, estranhamente, contraria esse decréscimo. No entanto, e como seria espectável, a média da liderança *laissez-faire* apresenta valores baixos, o que indica que não é o estilo que estas empresas costumam adotar na condução do seu SGQ.

Como referido acima, o presente documento refere apenas os resultados preliminares desta investigação. Assim, está previsto neste projeto aprofundar o papel desta multiplicidade de estilos de liderança necessária no desenvolvimento dos SGQ.

Deste modo, pretende-se ajudar as organizações a perceber como poderão desenvolver as competências de liderança dos profissionais com atividades ligadas à gestão dos processos e assim progredir na maturidade dos seus SGQ, tornando-os cada vez ágeis e facilitadores dos processos de inovação e de mudança, tão aclamados no paradigma atual.

Referências

- Avolio, B., & Bass, B. (1995). *Multifactor leadership questionnaire* (MLQ).
- Barbosa, F. M., Gambi L. N. & Gerolamo M. C. (2017). *Leadership and quality management – a correlational study between leadership models and quality management principles*. *Gestão & Produção*. 24(3). Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x2278-16>
- Crosby, P. B. (2016). *Quality is free: the art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill Companies
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G. & Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences*. 26(5), 659–691. Disponível em <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1995.tb01445.x>
- Fraser, P., Moultrie, J. & Gregory, M. (2002). The use of maturity models/grids as a tool in assessing product development capability. *IEEE International Engineering Management Conference*, 244–249. doi: 10.1109/iemc.2002.1038431
- Fundin A., Backström T. & Johansson P. E. (2019). Exploring the emergent quality management paradigm. *Total Quality Management & Business Excellence*. 1478-3371. doi: 10.1080/14783363.2019.1591946
- Gunasekaran, A., Subramanian, N. and Ngai, W. T. E. (2019). Quality management in the 21st century enterprises: Research pathway towards Industry 4.0. *International Journal of Production Economics*. Elsevier, 207, 125–129. doi: 10.1016/J.IJPE.2018.09.005
- Hirtz, P. D., Murray, S. L. & Riordan C. A. (2007). The Effects of Leadership on Quality. *Engineering Management Journal*. 19(1), 22-27. doi: 10.1080/10429247.2007.11431718
- ISO. (2015). *ISO 9001:2015 - Quality management systems -- Requirements*. Geneva, Switzerland: ISO.
- JIS, J. I. S. (2005). *Quality Management System: guidelines for sustainable growth*. Tokio
- Kemenade, E. V. (2014). Theory C: the near future of quality management. *The TQM Journal*. 26(6). doi 10.1108/TQM-12-2013-0133

- Kemenade, E. V. & Hardjono, T. W. (2018). Twenty-first century Total Quality Management: the Emergence Paradigm. *The TQM Journal*. 1754-2731. doi: 10.1108/TQM-04-2018-0045
- Lahti, M., Shamsuzzoha, A. H. M. & Helo, P. (2009). Developing a maturity model for Supply Chain Management. *International Journal of Logistics Systems and Management*. *Inderscience Publishers*, 5(6), 654–678. doi: 10.1504/IJLSM.2009.024796
- Laohavichien, T., Fredendall, L. D. & Cantrell R. S. (2011). Leadership and quality management practices in Thailand. *International Journal of Operations & Production Management*. 31(10), 1048-1070. doi:10.1108/01443571111172426
- Marconi, A. M. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos da Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas. 5.ª edição.
- Mosadeghrad, A. M. (2013). Why TQM programmes fail? A pathology approach. *The TQM Journal*. 26(2), 160-187. doi 10.1108/TQM-12-2010-0041
- Nascimento, A. P. do et al. (2016). 'Key transition points: the climbing to Quality Management System maturity Pontos de transição: a escalada rumo à maturidade de Sistemas de Gestão da Qualidade. *Gestão e Produção*, 23(2), pp. 250–266. doi: 10.1590/0104-530X2222-15.
- Nascimento, A. P. do (2012). *Avaliação Da Maturidade De Sistemas De Gestão Da Qualidade Dos Fornecedores E Possíveis Impactos Nos Seus Resultados De Desempenho*. (Master's thesis Universidade Federal Do Espírito Santo - Brasil).
- Nascimento, A.P. do, Oliveira, M.P.V. de, Zanquetto, H. (2013). Maturidade de Sistemas de Gestão da Qualidade como um Construto de Segunda Ordem. *Revista Gestão & Tecnologia*. 13(3), 23-50. e-ISSN: 2177-6652
- Paulová, I. & Míkva m. (2011). Leadership – the key element in improving quality management. *Quality innovation prosperity XV/1*. 15(1), 27-36. Disponível em <http://dx.doi.org/10.12776/qip.v15i1.39>
- Randeree, K. (2008). Leading Change in Organisations: A Focus on Quality Management. *The International Journal of Knowledge, Culture & Change Management*. 8(5), 41-52. Disponível em <http://www.Management-Journal.com>
- Rosnah, M. Y. & Wan, N. K. A. (2010). *Quality Management Maturity and Its Relationship with Human Resource Development Strategies in Manufacturing Industry, AIJSTPME*. 3(3), 53-63. Available at: <https://ph02.tcithaijo.org/index.php/ijast/article/view/67401>. Acedido em a 30 de outubro de 2020

- Silva, C. S., Matos, A. (2020). *Leadership in the current Quality Management paradigma. 4th International Conference on Quality Engineering and Management*, pp 577-597.
- Silveira, V. N. S. (2009) 'Os modelos multiestágios de maturidade: um breve relato de sua história, sua difusão e sua aplicação na gestão de pessoas por meio do People Capability Maturity Model (P-CMM). *Revista de Administração Contemporânea*, 13(2), 228–246. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552009000200005>
- Sousa, R. & Voss, C. A. (2009). Quality management: universal or context dependent? *Production and Operations Management*, 10(4), 383–404.
- Xu, J. (2017). Leadership theory in clinical practice. *Chinese Nursing Research*. 4, 155-157. Disponível em <https://doi.org/10.1016/j.cnre.2017.10.001>

Authors Profiles

Cláudia de Sousa e Silva has received a PhD from Department of Economics, Management, Industrial, Engineering and Tourism - University of Aveiro – Portugal. She is currently Invited Assistant Professor at Department of Economics, Management, Industrial, Engineering and Tourism - University of Aveiro Portugal and researcher at GOVCOPP. Her research interests are in quality management, project management and sustainability

Ana Matos is a Master Student in Management from Department of Economics, Management, Industrial, Engineering and Tourism - University of Aveiro – Portugal. Her research interests are in the areas of sustainability, quality and management..