
A gestão de qualidade no setor de serviços na Espanha: enfoques, motivos e expectativas

Sonia Cruz Ros
Francisco Balbastre Benavent

As diferentes definições ou formas de entender a qualidade deram lugar a diversos enfoques teóricos ou modelos de gestão da qualidade, como também são denominados na literatura, que serviram como pontos de referência para as diversas formas de aplicação da qualidade nas organizações. Esses enfoques são fruto de uma evolução contínua da gestão da qualidade no decorrer do tempo, em relação à qual se podem distinguir quatro grandes fases: inspeção, controle de qualidade, garantia da qualidade e gestão da qualidade total (GQT) (Dale, Boaden & Lascelles, 1994; Garvin, 1988).

De acordo com Moreno-Luzón, Peris & González (2001), os dois primeiros enfoques, referentes à inspeção e ao controle da qualidade, não podem ser considerados enfoques de direção propriamente ditos, por estarem orientados apenas para a solução de problemas de caráter operacional e terem pouca influência sobre a direção. Desse modo, somente são considerados grandes enfoques de direção os dois últimos, a garantia da qualidade e a GQT, objetos do presente estudo.

A escolha do enfoque de qualidade é uma decisão que a empresa deve tomar em função de sua própria organização (Smith & Angeli, 1995), de seu planejamento estratégico e de possíveis fatores de contingência. Não existe um sistema de qualidade padrão que funcione corretamente ao ser aplicado em qualquer tipo de organização e dentro de qualquer contexto organizacional (Deming, 1982).

A literatura aponta que as motivações e os objetivos que levam as empresas a implantar sistemas de gestão da qualidade divergem quanto a número e natureza. No entanto, a maior parte dos estudos analisa esses aspectos a partir de um enfoque de garantia da qualidade, centrando-se efetivamente em empresas certificadas ou que adotam como referência as normas ISO 9000 — da *International Organization for Standardization* (ISO).

As principais conclusões extraídas dos trabalhos analisados indicam que a implantação de sistemas de qualidade, especialmente aqueles baseados em um enfoque de garantia, se tornou uma prática generalizada no âmbito empresarial. Assim, pode-se observar que o número de empresas que utilizam as normas da série ISO 9000 como guia para implan-

A tradução deste artigo do idioma espanhol para o português foi feita por María Nuria Mauleón Montes e Roberta de Souza Palhares.

Recebido em 17/dezembro/2001
Aprovado em 28/março/2002

Sonia Cruz Ros é Professora Doutora do Departamento de Administração de Empresas da *Universidad de Valencia*, Valência, Espanha.
E-mail: sonia.cruz@uv.es

Francisco Balbastre Benavent é Professor Doutor do Departamento de Administração de Empresas da *Universidad de Valencia*, Valência, Espanha.
E-mail: francisco.balbastre@uv.es

tar e certificar seu sistema de qualidade aumenta ano após ano (Casadesús & Heras, 1999; Durand *et al.*, 1993; Escanciano, 2000; Iracheta, Prida & Abarca, 2000; ISO, 2000). Diferentes motivações podem levar as empresas a implantar esse tipo de sistema. A revisão da literatura especializada permitiu identificar dois grandes grupos: motivos de caráter externo ou de mercado e motivos de caráter interno.

Dentro do primeiro grupo, os motivos externos ou de mercado fazem referência a razões baseadas, entre outros aspectos, na exigência dos clientes e/ou fornecedores, na implantação de um sistema de qualidade por parte dos concorrentes diretos, na melhora da reputação, na promoção e no suporte oferecido por algumas instituições públicas para o desenvolvimento de sistemas de qualidade ou na possibilidade de acesso a determinados mercados⁽¹⁾. Os motivos de caráter interno relacionam-se, por sua vez, com questões como a iniciativa e a prioridade da direção, a melhora contínua de processos e produtos, a redução de custos ou o aumento dos lucros, entre outros⁽²⁾.

Os objetivos propostos pelas empresas no início do processo de implantação também são diversos, ainda que sejam predominantes os trabalhos voltados à análise dessa questão no âmbito da garantia. Cabe destacar, entre outros objetivos, a redução de custos e o conseqüente incremento da produtividade, a melhora da gestão interna da organização, o aumento do grau de satisfação dos clientes ou o desenvolvimento de novos mercados (Barrier & Zuckerman, 1994; Dale, 1994; Moreno-Luzón, 1993a; Whittington, 1989). Martínez *et al.* (1999) afirmam que as expectativas para implantar um sistema de gestão da qualidade pautado na garantia são basicamente três: melhora dos resultados econômicos, ampliação e manutenção da carteira de clientes e melhora da eficiência. Além disso, os autores indicam que existe clara relação entre os motivos que levam as empresas a implantar um sistema de garantia da qualidade e os objetivos propostos. Assim, por exemplo, quando o motivo de implantação se baseia nas exigências dos clientes, pretende-se que essa implantação tenha como resultado a ampliação e a manutenção da carteira de clientes.

Existe grande interesse no meio acadêmico pelo estudo das motivações e dos objetivos associados à implantação de um sistema de qualidade em uma organização. No entanto, esse tipo de estudo esteve tradicionalmente vinculado a organizações de caráter industrial, ficando relegada a segundo plano a análise dessa problemática no âmbito das empresas de serviços. Partindo do exposto, a presente investigação baseia-se, exclusivamente, no estudo de empresas de serviços, o que se justifica por duas razões principais: o auge e a importância que o setor de serviços vem adquirindo cada vez mais nas sociedades atuais, e o

menor número de estudos realizados nesse setor — se comparado ao setor industrial — em matéria de gestão da qualidade.

Assim, tendo em vista o contexto de trabalho exposto, define-se como objetivo geral desta investigação o estudo das motivações e dos objetivos associados à implantação de um sistema de gestão da qualidade em empresas de serviços. Com tal finalidade, buscar-se-á verificar os seguintes pontos:

- primeiramente, pretende-se conhecer as principais motivações que levam as empresas de serviços a implantar sistemas de gestão da qualidade;
- em segundo lugar, visa-se comprovar se o conjunto de motivações referido é diferente para as empresas de serviços que adotam um sistema de qualidade baseado na garantia e para aquelas que se enquadram nos moldes da GQT;
- o terceiro ponto diz respeito ao conhecimento das expectativas e dos objetivos desse tipo de organização com relação à implantação de um sistema de qualidade;
- e, finalmente, pretende-se descobrir se, no que se refere à implantação de um sistema de qualidade, os objetivos das empresas de serviços variam em função do enfoque de qualidade — garantia *versus* GQT — adotado.

Este trabalho está estruturado em quatro partes claramente definidas. Após este tópico em que se introduziu o tema de estudo e se apresentou o contexto teórico necessário, na segunda parte aborda-se a metodologia de investigação utilizada. No terceiro tópico descreve-se os resultados obtidos e, no último, expõe-se as conclusões mais importantes, algumas conseqüências e as possíveis linhas de pesquisa futura.

METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Para conferir evidência empírica aos objetivos propostos, a população alvo da pesquisa aqui relatada compõe-se de médias e grandes empresas de serviços localizadas na Espanha cuja atividade concentra-se, principalmente, nos setores hoteleiro, bancário, de seguros, de transporte e hospitalar. A amostra foi selecionada por meio de um procedimento estratificado por setores, realizado a partir do guia de empresas denominado *Duns 50.000 principales empresas españolas*, edição 2000, no qual a população dos setores em questão representava um universo de 797 empresas.

No quadro a seguir consta a ficha técnica do estudo. Como pode ser observado, as empresas selecionadas e pesquisadas foram 116. A coleta de dados efetuou-se por meio de entrevistas pessoais dirigidas aos diretores gerais ou diretores de qualidade das empresas. Para as entrevistas, utilizou-se um questionário estruturado em que as res-

postas dos entrevistados eram medidas por escalas tipo Likert de 5 pontos.

Ficha Técnica da Pesquisa

Item	Descrição
Universo e âmbito do estudo	797 empresas de serviços localizadas na Espanha (hotéis e restaurantes, bancos e caixas econômicas, seguradoras, companhias de transporte, hospitais e outros serviços)
Tamanho da amostra	116 empresas
Nível de confiança	95%
Erro de amostragem	± 8%
Procedimento de amostragem	Amostragem aleatória estratificada por setores
Data do trabalho de campo	Junho e julho de 2000
Tipo de entrevista	Entrevista pessoal com questionário estruturado dirigido a diretores gerais ou diretores de Qualidade

Em relação aos dados de classificação da amostra, 72,4% das empresas estudadas desenvolviam atividades em algum dos setores mencionados — hotéis, bancos, seguros, transporte e hospitais —, enquanto os 27,6% restantes realizavam outra série de atividades diferentes, porém pertencentes ao setor de serviços. Quanto à localização geográfica, as empresas da amostra encontravam-se em diversas e importantes comunidades do território espanhol, principalmente pelo fato de as empresas matrizes ou centrais entrevistadas estarem situadas em cidades como Madri, Barcelona, Valência, Sevilha ou Bilbao, entre outras. A rigor, 82,9% das empresas integrantes da amostra localizavam-se nessas cidades.

No referente ao número de funcionários das empresas de serviços pesquisadas, observa-se que a dimensão média era bastante ampla — 628 trabalhadores aproximadamente, distribuídos entre diretores, gerentes, cargos médios de chefia, técnicos especializados, pessoal de suporte e de linha. No entanto, apesar do grande tamanho, é surpreendente observar que a estrutura organizacional das companhias pesquisadas era bastante plana, apresentando, em média, quatro níveis hierárquicos, com o mínimo de um e o máximo de 20 níveis.

Devido à sua importância no âmbito desta investigação, é conveniente examinar a distribuição das empresas pesquisadas em função do enfoque de qualidade que declararam ter adotado. Nesse sentido, 80 empresas — que representam 68,9% da amostra — declararam seguir um

enfoque de garantia da qualidade e, delas, 68 reconheceram estar certificadas de acordo com as normas da série ISO 9000 ou alguma norma setorial. Em contrapartida, 36 empresas — 31,1% da amostra — declararam que seu sistema de gestão da qualidade se baseia na filosofia da qualidade total. Delas, 27 afirmaram expressamente seguir esse enfoque utilizando como ponto de referência o Modelo EFQM de Excelência (da *European Foundation for Quality Management* — EFQM), subjacente ao Prêmio Europeu à Qualidade, o que demonstra a importância que esse modelo de trabalho tem para o desenvolvimento da GQT no âmbito da Europa comunitária. Para finalizar, 74,1% das empresas que basearam a implantação da qualidade total no Modelo EFQM de Excelência (20 empresas) possuíam certificado de seu sistema de qualidade, enquanto as 25,9% restantes (7 empresas) afirmaram aderir a esse enfoque sem ter obtido certificação alguma.

RESULTADOS

Motivos que levaram à implantação de sistemas de gestão da qualidade

Para conhecer as principais motivações que levaram as empresas a implantar sistemas de gestão da qualidade, independentemente do enfoque adotado, utilizou-se no questionário uma escala de 16 itens do tipo Likert de 5 pontos, correspondendo o 1 a motivação zero e o 5 a forte motivação.

Pode-se concluir que as razões ou os motivos fundamentais que levaram as empresas à implantação de um sistema de gestão da qualidade são de natureza diversa, de acordo com o enfoque de qualidade escolhido.

Primeiramente, calculou-se o coeficiente α de Cronbach, com valor de 0,89, considerado superior ao valor mínimo aceitável e, portanto, indicador da boa confiabilidade da escala. Em segundo lugar, realizou-se uma análise fatorial de componentes principais com rotação *varimax*. Ao verificar os dados que constam na tabela 1, observa-se que os resultados da análise fatorial podem ser considerados satisfatórios, pois apresentam três fatores que explicam 61,8% da variância total, e todos os testes que permitem interpretar esses resultados apresentam valores adequados. Além disso, as correlações existentes entre o fator e os itens, expressadas por meio das cargas fatoriais, são muito significativas, com níveis superiores a 0,5% — valor considerado por Hair, Anderson & Tatham (1987).

Tabela 1

Principais Motivos que Levaram as Empresas a Implantar Sistemas de Gestão da Qualidade

Principais Motivos	Carga	Fator	Alpha	Variância
Exigências dos clientes	0,598			
Acompanhar as tendências do mercado	0,733			
Desenvolvimento de novos mercados	0,568			
Pressão da concorrência	0,781	F1	0,83	23,0
Aumento da competitividade internacional	0,675			
Desenvolvimento de mercados internacionais	0,646			
Exigências da política do governo	0,636			
Promoção da qualidade da gestão	0,696			
Melhora da infra-estrutura da organização	0,701			
Meta estabelecida pela diretoria	0,811	F2	0,83	21,9
Melhora da qualidade do produto/serviço	0,801			
Promoção da imagem corporativa	0,519			
Comprovação da eficácia da GQT	0,573			
Melhora do grau de satisfação dos funcionários	0,804	F3	0,81	16,9
Aumento da fatia de mercado	0,569			
Redução de custos	0,719			
Alpha total = 0,89	Determinante da matriz de correlações = 0,001669			
Variância total = 61,8%	KMO = 0,825			
	Teste de esfericidade de Bartlett = 1068,435			
	Significância = 0,000			

Examinando os resultados obtidos a partir da análise fatorial, pode-se identificar os diferentes fatores encontrados como **motivos externos ou de mercado** (F1), **motivos internos de competitividade** (F2) e, devido às cargas de maior peso sobre o fator, **motivos de eficiência interna ou motivos de gestão interna** (F3).

Considerando o enfoque de qualidade adotado pela organização, pode-se observar que as motivações que levaram à escolha de um ou outro enfoque foram diferentes — ver tabela 2. Foram encontradas diferenças significativas ($p \leq 0,01$) com respeito aos motivos relacionados com o

mercado, principalmente motivos externos à organização, que correspondem ao fator 1. Assim, pode-se afirmar que as empresas que implantaram sistemas de garantia da qualidade declararam-se mais fortemente impulsionadas por esse tipo de motivo do que aquelas que implantaram sistemas de GQT. No entanto, as diferenças apuradas com relação aos aspectos internos de competitividade (F2) e à eficiência interna (F3) não podem ser consideradas estatisticamente significativas.

Com base nesses resultados, pode-se determinar que os dois grupos de empresas estabeleceram a mesma hierarquia no momento de avaliar os motivos que levaram à implantação do sistema de gestão da qualidade — motivos internos de competitividade (F2), motivos de gestão interna (F3) e motivos externos ou de mercado (F1). Igualmente, é notória a grande importância atribuída pelos dois grupos aos motivos relacionados com a competitividade — 4,18 para aquelas que adotaram um enfoque de gestão da qualidade total e 3,98 para as de garantia, em uma escala de 5 pontos. No entanto, destaca-se o fato de os motivos externos terem sido considerados significativamente

mais importantes pelas empresas que implantaram um enfoque de garantia do que pelas que adotaram um enfoque de gestão da qualidade total, o que em certa medida coincide com as postulações da literatura especializada.

Objetivos a alcançar com a implantação de um sistema de gestão da qualidade

Sem considerar no momento a diferença no enfoque empregado, os objetivos mais freqüentes mencionados pelas empresas são: destacadamente e em primeiro lugar, o

Tabela 2

Teste t para Diferença de Médias entre os Fatores de Motivação

Fator	Médias		Teste de Levene para a Igualdade de Variâncias		Teste t para a Igualdade de Médias	
	Gestão da Qualidade Total	Garantia de Qualidade	f	Significância	t	Significância
F1	2,91	3,44	0,061	0,805	-3,055	0,003
F2	4,18	3,98	0,303	0,583	1,514	0,133
F3	3,68	3,62	1,395	0,240	0,333	0,740

aprimoramento dos sistemas de trabalho (94%), seguido pela melhora do grau de satisfação dos clientes (92,2%), pela motivação da equipe de direção (87,1%) e pelo aperfeiçoamento dos processos de produção de serviços e da comunicação interna (86,2% em ambos os casos), tal como consta na tabela 3. Do mesmo modo, cabe destacar que todas as porcentagens obtidas são elevadas, indicando que a maior parte dos objetivos abordados no presente estudo foram levados em consideração por todas as empresas entrevistadas quando da implantação de seu sistema de qualidade.

Por outro lado, para saber se entre os dois grupos de empresas estudados existem diferenças quanto aos objetivos almejados após a implantação do sistema, analisou-se o coeficiente Phi e a probabilidade exata de Fisher, pelo fato de as duas variáveis utilizadas na análise estatística serem dicotômicas. Os resultados obtidos também estão demonstrados na tabela 3. Pode-se observar que as diferenças são estatisticamente significativas em 14 dos 22 objetivos abordados.

Como é possível comprovar, existem diferenças significativas ($p \leq 0,01$) em relação aos seguintes objetivos:

aprimoramento dos sistemas administrativos, melhora da motivação e da satisfação dos funcionários, melhora dos lucros/rentabilidade e incremento das vendas. As diferenças de porcentagens são consideráveis para esses quatro objetivos, além de quantitativamente superiores para todos eles nas empresas com enfoque de GQT.

Além dos resultados anteriores, observa-se que 5,6% das empresas que adotaram um enfoque de GQT afirmaram ter em vista também outros objetivos, diante de 3,8% das empresas com um enfoque de garantia da qualidade. Entre tais objetivos, apontados no campo “outros”, o mais citado foi o desejo de diferenciação com respeito às empresas concorrentes, apesar de também terem sido apontados a melhora da imagem corporativa, por empresas de ambos os enfoques, e a redução de custos, por empresas com enfoque de garantia. Outro resultado interessante diz respeito ao objetivo de melhorar a comunicação em nível interno da organização, que foi observado em mais empresas com sistemas de garantia da qualidade do que nas que optaram por sistemas de GQT — 87,5% no primeiro caso, ante 83,3% no segundo —, embora seja relevante o

Tabela 3

Principais Objetivos que Levaram as Empresas a Implantar Sistemas de Gestão da Qualidade

Objetivos	Porcentagem de Empresas			Coeficiente Phi
	Total N = 116	Gestão da Qualidade Total N = 36	Garantia de Qualidade N = 80	
Aprimoramento dos sistemas de trabalho	94,0	97,2	92,5	0,092
Melhora do grau de satisfação dos clientes	92,2	94,4	91,3	0,055
Motivação da equipe de direção	87,1	94,4	83,8	0,147*
Aperfeiçoamento dos processos produtivos	86,2	91,7	83,8	0,106
Melhora das comunicações internas	86,2	83,3	87,5	-0,056
Desenvolvimento de uma cultura de qualidade	83,6	91,7	80,0	0,146*
Melhora da eficácia da situação global da empresa	83,3	94,1	78,8	0,189**
Melhora da produtividade	82,8	91,7	78,8	0,158*
Melhora da posição competitiva	82,6	88,6	80,0	0,104
Melhora do clima de trabalho	81,9	86,1	80,0	0,073
Melhora da motivação e da satisfação dos funcionários	81,0	94,4	75,0	0,229***
Melhora das comunicações externas	80,2	88,9	76,3	0,147*
Melhora da qualificação	80,2	91,7	75,0	0,193**
Melhora das relações no trabalho	78,4	88,9	73,8	0,170**
Incremento das vendas	78,3	94,3	71,3	0,257***
Melhora dos lucros / rentabilidade	77,2	94,3	69,6	0,271***
Melhora da fatia de mercados tradicionais	77,2	91,4	70,9	0,226**
Aprimoramento dos sistemas administrativos	76,5	91,4	70,0	0,233***
Consolidação de clientes	74,1	86,1	68,8	0,183**
Padronização de produtos e processos	66,4	66,7	66,3	0,004
Inovação de produtos / serviços	62,9	77,8	56,3	0,206**
Outros	4,3	5,6	3,8	0,041

Níveis de significância: * $p \leq 0,10$ ** $p \leq 0,05$ *** $p \leq 0,01$

fato de essa diferença não ser significativa e, em razão disso, não poder ser atribuída ao enfoque de gestão da qualidade aplicado.

CONCLUSÕES

A partir dos resultados relatados, pode-se chegar a algumas conclusões e implicações. Em primeiro lugar, pode-se afirmar que, independentemente do enfoque de qualidade adotado, a implantação de sistemas de qualidade pelas empresas é motivada por diversas razões que podem ser agrupadas em três blocos: motivos externos ou de mercado, motivos internos de competitividade, e motivos de eficiência interna.

Entre o conjunto de motivos apresentados, verificou-se que os mais frequentemente apontados pelas empresas de serviços em estudo pertencem ao segundo grupo. Efetivamente, tanto as empresas com sistemas de garantia da quantidade quanto aquelas que optaram por sistemas de GQT afirmaram que a razão preponderante que as levou à implantação do sistema de qualidade está relacionada com o fato de atender a uma aspiração da alta direção da empresa. O segundo grupo de motivos mais indicados relaciona-se com a eficiência interna, destacando-se a melhora do grau de satisfação dos funcionários. Por último, os motivos menos apontados foram aqueles relativos a questões externas ou de mercado.

Pode-se concluir que as razões ou os motivos fundamentais que levaram as empresas à implantação de um sistema de gestão da qualidade são de natureza diversa, de acordo com o enfoque de qualidade escolhido. Predomina em todos os casos a meta estabelecida pela equipe de direção como razão mais importante para efetivar a implantação de tal sistema. No entanto, é relevante o fato de os motivos relacionados com o mercado terem maior peso para as empresas que optaram por enfoque de garantia da qualidade do que para as restantes. De modo mais concreto, para as empresas que adotam a garantia da qualidade, a pressão exercida pela concorrência e as exigências dos clientes são aspectos considerados fundamentais para realizar atividades relacionadas com a qualidade e a implantação de um sistema de garantia. O propósito para muitas dessas empresas é poder continuar competindo no mercado atual, de maneira que se mostram dispostas a atender a todas as exigências desse mercado.

Esses motivos são especialmente relevantes em empresas que pretendem obter a certificação do sistema de qualidade, de acordo com as normas ISO 9000 ou qualquer outro tipo de norma, como já foi demonstrado em numerosos trabalhos desenvolvidos nessa linha⁽³⁾. Da mesma forma, como postulam Dale (1994), Padrón (1996) ou Senlle & Stoll (1994), é evidente que, com o fim de manter ou melhorar a posição competitiva, a certificação

se apresenta como um elemento bastante atrativo para a empresa, uma vez que permite o reconhecimento de sua qualidade ante terceiros.

No entanto, à medida que cresça o número de empresas certificadas ou que apliquem as normas ISO 9000, diminuirá esse efeito positivo e sua possibilidade de utilização para a diferenciação, de maneira que pode até mesmo se tornar um aspecto negativo o fato de a empresa não estar certificada ou não seguir normas. Tendo em vista tais considerações, parece necessário que, para competir no atual contexto, as empresas que se iniciaram no caminho da qualidade implantando sistemas de garantia avancem ainda mais, até conseguirem desenvolver um sistema de GQT, o qual pressupõe uma base mais sólida para a consecução de vantagens competitivas⁽⁴⁾.

De modo mais concreto, para as empresas que adotam a garantia da qualidade, a pressão exercida pela concorrência e as exigências dos clientes são aspectos considerados fundamentais para realizar atividades relacionadas com a qualidade e a implantação de um sistema de garantia.

Os resultados apresentados neste estudo evidenciam a mudança de mentalidade das empresas espanholas que, cada vez mais, estão conscientes da necessidade de **não perder o bonde** da gestão da qualidade (Escanciano, 2000). Embora tradicionalmente a decisão de garantir a qualidade ou de obter a certificação tenha sido associada à existência de pressões externas que, em alguns casos, aconselham e/ou exigem sua adoção, os resultados aqui apresentados apontam o fato de as empresas considerarem que a certificação ou a garantia da qualidade pode ser uma via para melhorar a qualidade em geral e, em particular, a qualidade operacional da empresa, o que coincide com o ponto de vista das empresas com sistemas de GQT.

Em relação aos objetivos almejados com a implantação de um sistema de gestão da qualidade, os mais frequentemente apontados pelas empresas foram os referentes ao aprimoramento dos sistemas de trabalho, à melhora do grau de satisfação dos clientes, à motivação da equipe de direção e à melhora dos processos de produção de serviços e da comunicação interna na organização. É relevante o fato de as empresas com enfoques de GQT apresentarem maior número de objetivos a alcançar após a implantação do sistema do que as empresas com garantia da qualidade.

Da mesma forma, foram encontradas diferenças significativas entre as empresas com diferentes enfoques de gestão da qualidade. Assim, são cinco os grandes objetivos apontados por número expressivamente maior de empresas com enfoque em GQT. Trata-se, efetivamente, de melhorar os resultados econômicos, aprimorar a efici-

ência da organização, melhorar aspectos relacionados aos recursos humanos, conseguir a consolidação dos clientes e melhorar a eficácia da situação global da empresa.

Outros objetivos, como realizar a padronização de produtos e processos, aperfeiçoar os sistemas de trabalho e os processos produtivos, melhorar as comunicações internas, bem como melhorar o clima de trabalho, são comuns e igualmente importantes para as empresas que optaram por ambos os enfoques. O mesmo ocorre com respeito à satisfação dos clientes e à melhora da posição competitiva, objetivos que se pretendem alcançar em todos os casos, não sendo encontradas diferenças significativas entre os dois enfoques.

Diante desse quadro, uma possível explicação estaria determinada pelo contexto que envolve cada um dos enfoques estudados, apresentando o enfoque em GQT um contexto muito mais amplo do que o mostrado pela garantia da qualidade — essa diferença fica patente na comparação dos modelos de referência mais utilizados para implantar um sistema de qualidade, a saber, as normas ISO, no caso da garantia, e o modelo subjacente a um prêmio de qualidade no caso da GQT. Caberia apontar também outra explicação relacionada com as motivações que conduziram à implantação do sistema de gestão da qualidade. Se a empresa opta por implantar um sistema de garantia da qualidade com o único fim de obter a certificação, terá número de objetivos menor a alcançar do que se der início a um processo de GQT. Nesse último caso, a empresa não só esperará ver atingidos os objetivos relacionados com os aspectos do processo produtivo e com a padronização de processos e produtos, mas também pretenderá aprimorar-se em todos aqueles aspectos que a levem a efetivar a aplicação da qualidade em toda a

organização em seu sentido mais amplo, sendo muito importante a instituição de uma cultura empresarial de qualidade que facilite esse propósito e na qual os recursos humanos desempenhem papel fundamental.

Existe, também, a crença de que a implantação de sistemas de garantia da qualidade está fundamentada, em maior medida, em razões externas ou de mercado. No entanto, os dados obtidos no estudo demonstram que as organizações atribuem maior importância aos aspectos internos no momento de implantar um sistema com tais características. Acredita-se que essa experiência possa ser utilizada por empresas localizadas em outros países, no sentido de que poderão dedicar maiores esforços aos aspectos internos da organização, em vez de pretender implantar o sistema de garantia exclusivamente guiadas por motivos externos ou de mercado.

Finalmente, com o estudo aqui relatado, a comunidade científica internacional poderá ter conhecimento das motivações e dos objetivos que levam as empresas espanholas do setor de serviços a implantar um sistema de gestão da qualidade, bem como das diferenças existentes no caso da opção por um ou outro enfoque. Nesse sentido, a presente investigação pode servir como ponto de partida para a realização de estudos em que se comparem as motivações e os objetivos para implantar sistemas de gestão da qualidade em diferentes países e, inclusive, em distintas regiões de diferentes países. Podem, também, ser realizados estudos intersetoriais que analisem tais questões, tanto em empresas pertencentes ao setor de serviços quanto em empresas industriais. Somente assim seria possível desenvolver teorias generalizáveis sobre a gestão da qualidade em nível internacional (Tata, Prasad & Babbar, 1999). ♦

NOTAS

- (1) Bemowski (1992); Besterfield *et al.* (1995); Carlsson & Carlsson (1996); Casadesús & Heras (2001); Casadesús, Giménez & Martí (1999); Dale (1994); Huarng, Horng & Chen (1999); Jones, Guenter & Kustin (1997); Lamprecht (1996); Martínez *et al.* (1999; 2000); Moreno-Luzón (1993a; 1993b); Reed & Lemak (1996); Shea & Gobeli (1995); Sitkin, Sutcliffe & Schroeder (1994); Shih, Huarng & Lin (1996); Watson & Korukonda (1995).
- (2) Besterfield *et al.* (1995); Carlsson & Carlsson (1996); Casadesús & Heras (2001); Casadesús, Giménez & Martí (1999); Dale (1994); Huarng, Horng & Chen (1999); Jones, Guenter & Kustin (1997); Martínez *et al.* (1999; 2000); Moreno-Luzón (1993a; 1993b); Moreno-Luzón, Peris & Santonja (1997); Shea & Gobeli (1995); Shih, Huarng & Lin (1996).
- (3) Beattie & Sohal (1999); Brown & Van der Wiele (1995); Huarng, Horng & Chen (1999); Martínez *et al.* (1999; 2000); Rayner & Porter (1991); Shih, Huarng & Lin (1996).
- (4) Baena (1998); Bradley (1994); Brown, Van der Wiele & Loughton (1998); Corrigan (1994); Ho (1994); Kanji (1998); Laszlo (1998); Lee (1998); Lee, Leung & Chan (1999); McAdam & McKeown (1999); Meegan (1997); Meegan & Taylor (1997); Neegard (1999); Sakofsky (1994); Sheard (1992); Taylor (1995); Tummala & Tang (1996); Van der Wiele, Dale & Williams (1997); Wenmoth & Dobbin (1994); Weston (1995); Williams (1997); Zhu & Scheuermann (1999).

RESUMO

Neste trabalho, estudam-se os principais motivos e expectativas que levam as empresas a implantar um sistema de gestão de qualidade, considerando a existência de dois grandes enfoques de qualidade — a garantia da qualidade e a gestão da qualidade total. Foi realizado um estudo empírico com uma amostra de 116 empresas de serviços espanholas de médio e grande porte. Os resultados demonstram que os motivos e objetivos que levam à implantação de um ou outro enfoque são distintos.

Palavras-chave: garantia da qualidade, gestão da qualidade total, ISO 9000.

ABSTRACT

Through this work we study the motivations and expectations which make organisations implement a quality management system. To do so, we take the existence of two important quality approaches — quality assurance and total quality management- as a starting point. In order to achieve our objective, we develop an empirical study employing a sample of 116 medium and big-sized Spanish service companies. The results show that the motivations and expectations that make organisations implement whether quality assurance or total quality management are different.

Uniterms: quality assurance, total quality management, ISO 9000.

RESUMEN

Este trabajo estudia cuáles son los principales motivos y expectativas que conducen a las empresas a implantar un sistema de gestión de la calidad, considerando la existencia de dos grandes enfoques de calidad — el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total. Se realiza un estudio empírico, utilizando una muestra de 116 medianas y grandes empresas de servicios españolas, y los resultados muestran que los motivos y objetivos que conducen a la implantación de uno u otro enfoque son diferentes.

Palabras clave: aseguramiento de la calidad, gestión de la calidad total, ISO 9000.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAENA, R. ISO 9000: un buen comienzo hacia la calidad total. *Alta Dirección*, v.197, p.33-40, 1998.
- BARRIER, M.; ZUCKERMAN, A. Quality standards the world agrees on. *Nation's Business*, v.82, n.5, p.71-73, 1994.
- BEATTIE, K.R.; SOHAL, A.S. Implementing ISO 9000: a study of its benefits among Australian organizations. *Total Quality Management*, v.10, n.1, p.95-106, 1999.
- BEMOWSKI, K. Small in size but not in stature. *Quality Progress*, p.23-27, Nov. 1992.
- BESTERFIELD, D.H.; BESTERFIELD-MICHNA, C.; BESTERFIELD, G.H.; BESTERFIELD-SACRE, M. *Total quality management*. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.
- BRADLEY, M. Starting total quality management from ISO 9000. *The TQM Magazine*, v.6, n.1, p.50-54, 1994.
- BROWN, A.; VAN DER WIELE, T. Industry experience with ISO 9000. *Asia Pacific Journal of Quality Management*, v.4, n.2, p.8-17, 1995.
- BROWN, A.; VAN DER WIELE, T.; LOUGHTON, K. Smaller enterprises experiences with ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v.15, n.3, p.273-285, 1998.
- CARLSSON, M.; CARLSSON, D. Experiences of implementing ISO 9000 in Swedish industry. *International Journal of Quality and Reliability Management*, v.13, n.7, p.36-47, 1996.
- CASADESÚS, M.; GIMÉNEZ, G.; MARTÍ, R. Tipologías de empresas certificadas según la normativa ISO 9000. Análisis de los resultados de un estudio empírico. CONGRESO NACIONAL DE ACEDE, 9. Burgos, Sep. 1999.
- CASADESÚS, M.; HERAS, I. ISO 9000: obstáculos y beneficios. Expectativas que se derivan de un estudio empírico reciente en 500 empresas españolas. *Foro de Calidad*, v.105, p.42-47, 1999.
- _____. La norma ISO 9000: beneficios de su introducción en las empresas españolas. Un estudio empírico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, v.10, n.1, p.55-68, 2001.
- CORRIGAN, J. Is the ISO 9000 the path to total quality management? *Quality Progress*, v.27, n.5, p.33-36, 1994.
- DALE, B.G. *Managing quality*. New York: Prentice-Hall, 1994.

- DALE, B.G.; BOADEN, R.J.; LASCELLES, D.M. Total quality management: an overview. In: DALE, B.G. (Ed.). *Managing quality*. Londres: Prentice-Hall, 1994.
- DEMING, W.E. *Quality, productivity, and competitive position*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1982.
- DURAND, I.G.; MARQUARDT, D.W.; PEACH, R.W.; PYLE, J.C. Updating the ISO 9000 quality standards: responding to marketplace needs. *Quality Progress*, p.23-28, July 1993.
- ESCANCIANO, C. La certificación ISO 9000 en España. XIV CONGRESO NACIONAL Y X CONGRESO HISPANO-FRANCÉS DE AEDEM. Jaén, Junio, 2000.
- GARVIN, D.A. *Managing quality: the strategic and competitive edge*. New York: The Free Press, 1988.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs, New Jersey: McMillan, 1987.
- HO, S. Is the ISO 9000 series for total quality management? *International Journal of Quality & Reliability Management*, v.11, n.9, p.74-89, 1994.
- HUARNG, F.; HORNG, C.; CHEN, C. A study of ISO 9000 process, motivation and performance. *Total Quality Management*, v.10, n.7, p.1009-1025, 1999.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). *The ISO survey of ISO 9000 and ISO 14000 certificates*. Ninth cycle. Ginebra, Suíça: ISO, 2000.
- IRACHETA, J.M.; PRIDA, B.; ABARCA, C. Metodología práctica para el diseño e implantación de sistemas de la calidad según las normas ISO-9000 en pequeñas y medianas empresas. *Dirección y Organización*, v.23, p.22-30, Ene. 2000.
- JONES, R.; GUENTER, A.; KUSTIN, R. ISO 9000 among Australian companies. Impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received. *International Journal of Quality and Reliability Management*, v.14, n.7, p.650-660, 1997.
- KANJI, G.K. An innovative approach to make ISO 9000 standards more effective. *Total Quality Management*, v.9, n.1, p.67-78, 1998.
- LAMPRECHT, J.L. *ISO 9000 en la pequeña y mediana empresa*. Madrid: AENOR, 1996.
- LASZLO, G. ISO 9000 or TQM: which approach to adopt — a Canadian case study. *The TQM Magazine*, v.10, n.5, p.362-366, 1998.
- LEE, T.Y. The development of ISO 9000 certification and the future of quality management. *International Journal of Quality and Reliability Management*, v.15, n.2, p.162-177, 1998.
- LEE, T.Y.; LEUNG, H.K.N.; CHAN, K.C.C. Improving quality management on the basis of ISO 9000. *The TQM Magazine*, v.11, n.2, p.88-94, 1999.
- MARTÍNEZ, C.; BALBASTRE, F.; ESCRIBÁ, M.A.; GONZÁLEZ, T.; PARDO, M. Análisis de la implantación de un sistema de aseguramiento de calidad en base a normas ISO 9000. CONGRESO NACIONAL DE ACEDE, 9. Burgos, Sep. 1999.
- _____. Analysis of the implementation of ISO 9000 quality assurance systems. *Work Study*, v.49, n.6, p.229-241, 2000.
- McADAM, R.; McKEOWN, M. Life after ISO 9000: an analysis of the impact of ISO 9000 and total quality management on small businesses in Northern Ireland. *Total Quality Management*, v.10, n.2, p.229-241, 1999.
- MEEGAN, S.T. A model for managing the transition from ISO 9000 to TQM. *Training for Quality*, v.5, n.1, p.35-39, 1997.
- MEEGAN, S.T.; TAYLOR, W.A. Factors influencing a successful transition from ISO 9000 to TQM. The influence of understanding and motivation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v.14, n.2, p.100-117, 1997.
- MORENO-LUZÓN, M.D. Can TQM make small firms competitive? *Total Quality Management*, v.4, n.2, p.165-181, 1993a.
- _____. Training and the implementation of quality programmes by a sample of small and medium-sized firms in Spain. *International Journal of Quality and Reliability Management*, v.10, n.3, p.6-19, 1993b.
- MORENO-LUZÓN, M.D.; PERIS, F.; GONZÁLEZ, T. *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Madrid: Prentice-Hall, 2001.
- MORENO-LUZÓN, M.D.; PERIS, F.; SANTONJA, F. Quality management in small and medium-sized companies and strategic management. In: MADU, C.N. (Ed.). *The handbook of TQM*. New York: Pace University, 1997.
- NEEGARD, P. Quality management: a survey on accomplished results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v.16, n.3, p.1-10, 1999.
- PADRÓN, V. Análisis comparativo de los distintos enfoques en la gestión de la calidad. *Esic Market*, v.548, p.147-158, Jul./Sep. 1996.
- RAYNER, P.; PORTER, L.J. BS 5750 / ISO 9000 — the experience of small and medium sized firms. *International Journal of Quality and Reliability Management*, v.8, n.6, p.16-28, 1991.

- REED, R.; LEMAK, D.J. Beyond process: TQM content and firm performance. *Academy of Management Review*, v.21, n.1, p.173-202, 1996.
- SAKOFSKY, S. Survival after ISO 9000 registration. *Quality Progress*, v.27, n.5, p.57-59, 1994.
- SENLE, A.; STOLL, G.A. *Calidad total y normalización. ISO 9000: las normas para la calidad en la práctica*. Barcelona: Gestión 2000, 1994.
- SHEA, J.; GOBELI, D. TQM the experiences of ten small business. *Business Horizons*, v.38, n.1, p.71-77, 1995.
- SHEARD, M. Two routes to quality. *Personnel Management*, v.24, n.11, p.30-34, 1992.
- SHIH, L.; HUARNG, F.; LIN, B. ISO in Taiwan: a survey. *Total Quality Management*, v.7, n.6, p.681-690, 1996.
- SITKIN, S.B.; SUTCLIFFE, K.M.; SCHROEDER, R.G. Distinguishing control from learning in total quality management: a contingency perspective. *Academy of Management Review*, v.19, n.3, p.537-564, 1994.
- SMITH, J.A.; ANGELI, I.I. The use of quality function deployment to help adopt total quality strategy. *Total Quality Management*, v.6, n.1, p.35-43, 1995.
- TATA, J.; PRASAD, S.; BABBAR, S. Trends in international quality management research: 1990-1996. *Advances in Competitiveness Research*, v.7, n.1, p.86-107, 1999.
- TAYLOR, W.A. Organizational differences in ISO 9000 implementation practices. *International Journal of Quality and Reliability Management*, v.12, n.7, p.10-27, 1995.
- TUMMALA, V.M.; TANG, C.L. Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification. *International Journal of Quality and Reliability Management*, v.13, n.4, p.8-38, 1996.
- VAN DER WIELE, A.; DALE, B.G.; WILLIAMS, A.R.T. ISO 9000 series registration to total quality management: the transformation journey. *International Journal of Quality Science*, v.2, n.4, p.236-252, 1997.
- WATSON, J.G.; KORUKONDA, A.R. The TQM jungle: a dialectical analysis. *International Journal of Quality and Reliability Management*, v.12, n.9, p.100-109, 1995.
- WENMOTH, B.; DOBBIN, D. Experience with implementing ISO 9000. *Asia Pacific Journal of Quality Management*, v.3, n.3, p.9-27, 1994.
- WESTON, F.C. What do managers really think about registration process? *Quality Progress*, v.28, n.10, p.67-73, 1995.
- WHITTINGTON, D. Some attitudes to BS 5750: a study. *International Journal of Quality and Reliability Management*, v.6, n.3, p.54-58, 1989.
- WILLIAMS, N. ISO 9000 as a route to TQM in small to medium-sized enterprises: snake or ladder? *The TQM Magazine*, v.19, n.1, p.8-13, 1997.
- ZHU, Z.; SCHEUERMANN, L. A comparison of quality programmes: total quality management and ISO 9000. *Total Quality Management*, v.10, n.2, p.291-297, 1999.

CADERNO DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA FEA/USP

O Caderno de Pesquisas em Administração é uma publicação trimestral para divulgação de trabalhos de natureza acadêmica, com temas relacionados à Administração. Nossos principais colaboradores são alunos e professores de Programas de Pós-graduação em Administração e alunos da graduação com orientação e co-autoria de professores. Todos os trabalhos publicados são avaliados em relação ao conteúdo e à metodologia.

Maiores informações: Editoria do Caderno de Pesquisas em Administração
E-mail: cpa@edu.usp.br
<http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq>

