

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA QUALIDADE: ESTUDOS DE CASOS EM EMPRESAS BRASILEIRAS DE SAÚDE

Tuane Tonani Yamada (USP)

tuane.yamada@usp.br

Camila Fabricio Poltronieri (USP)

camila_fabricio@yahoo.com.br

Lillian do Nascimento Gambi (UFV)

liligambi@yahoo.com.br

Mateus Cecilio Gerolamo (USP)

gerolamo@sc.usp.br



O posicionamento estratégico de uma organização pode determinar o sucesso ou fracasso da mesma. Dessa forma, em cenários de alta competitividade definir com clareza qual é a estratégia organizacional se torna importante. Diante disso, realizaram-se estudos de casos em empresas brasileiras de saúde com o intuito de identificar qual é o posicionamento estratégico preferencial dado para a Qualidade. A metodologia de pesquisa está embasada em um estudo teórico e em dois estudos de casos. O estudo teórico foi realizado, principalmente, nas publicações de Garvin sobre o tema de Abordagens da Qualidade, Dimensões da Qualidade e Eras da Qualidade. A pesquisa revelou que as organizações estudadas possuem uma maior ênfase na Abordagem da Qualidade baseada na produção. E uma predominância das Dimensões da Qualidade de confiabilidade, desempenho, conformidade e característica. Também se identificou que as organizações possuem atributos mais marcantes da Era da inspeção. Porém, nota-se um desejo das organizações, que as características da Era do gerenciamento estratégico da qualidade se sobressaiam, em termos relativos. Determinar qual o posicionamento atual da Qualidade das organizações permite fazer uma reflexão crítica, se a mesma corresponde com a estratégia organizacional global. Bem como, traçar estratégias de condução para um posicionamento futuro da Qualidade.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade, estratégia, estudo de casos.

1. Introdução

Diante da instabilidade do mercado, da evolução das organizações e, conseqüentemente, da necessidade de mudanças, faz-se necessário que a estratégia organizacional englobe melhorias que visem maior competitividade e produtividade. A Gestão da Qualidade surge com o objetivo de auxiliar a alta gerência na busca pela diferenciação e superioridade em detrimento da concorrência. Pois, como afirma Carvalho et al. (2005), um dos principais objetivos da Qualidade é o de criar e consolidar um diferencial competitivo no ambiente em que a organização está inserida. Todavia, os objetivos da Qualidade precisam estar alinhados com os objetivos globais da empresa. Pois, se os mesmos divergirem, conflitos de ordem estratégica poderão perturbar o meio organizacional. Muitas organizações até conseguem atingir altos níveis de qualidade, contudo nem sempre se observa sua perenidade (SU et al., 2014). Sendo que existem vários fatores que podem influenciar a Gestão da qualidade e o desempenho organizacional (ZHANG, 2012).

Nesse sentido, há uma motivação em investigar qual o posicionamento estratégico da Qualidade na empresa. Assim, essa pesquisa tem o objetivo de fazer um estudo sobre o posicionamento estratégico da Qualidade, para isso realizaram-se estudos teóricos e estudos de casos em empresas da área de saúde. Espera-se que essa pesquisa possa contribuir com as organizações que desejem fazer a análise do posicionamento estratégico da Qualidade. E, com isso, auxiliar na implementação de iniciativas da qualidade que sejam coerentes à estratégia da empresa.

2. Abordagens da Qualidade segundo Garvin

Para Garvin (1984, 2002) Qualidade pode ser definida segundo cinco abordagens principais: transcendente, baseada no produto, baseada no usuário, baseada na produção e baseada no valor. Na abordagem **transcendente** excelência inata traduz Qualidade, ou seja, é intemporal e duradouro. Quando a Qualidade é interpretada como uma variável precisa e mensurável a abordagem é **baseada no produto**, logo se classifica perante a quantidade de atributos que o produto apresenta. Já a abordagem **baseada no usuário** é subjetiva, uma vez que a Qualidade está ligada às preferências dos consumidores. Quando se define Qualidade como aquela em conformidade com as especificações, sendo a excelência atingida quando o certo é feito logo na primeira vez, a Qualidade está **baseada na produção**. A última abordagem é **baseada no**

valor, assim custos e preços são os itens de mais relevância, essa abordagem é que nos últimos tempos prepondera, já que o consumidor, nesse caso, deseja excelência do produto atrelado ao valor no mesmo.

Na Tabela 1 é possível distinguir as abordagens apresentadas por Garvin (1984, 2002) perante as definições e frases que exemplificam cada uma.

TABELA 1 – Abordagens da Qualidade

Abordagem	Definição	Frase
Transcendente	Qualidade é sinônimo de excelência inata. É absoluta e universalmente reconhecível. Dificuldade: pouca orientação prática.	“A qualidade não é nem pensamento nem matéria, mas uma terceira entidade independente das duas... Ainda que qualidade não possa ser definida, sabe-se que ela existe.” (PIRSIG, 1974)
Baseada no produto	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda dos atributos do produto. Corolários: melhor qualidade só com maior custo. Dificuldade: nem sempre existe uma correspondência nítida entre os atributos do produto e a qualidade.	“Diferenças na qualidade equivalem a diferenças na quantidade de alguns elementos ou atributos desejados.” (ABBOTT, 1974)
Baseada no usuário	Produtos de melhor qualidade atendem melhor aos desejos do consumidor. Dificuldade: agregar preferências e distinguir atributos que maximizam a satisfação. Qualidade é uma variável subjetiva.	“A qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos...” (EDWARDS, 1968) “Qualidade é a satisfação das necessidades do consumidor... Qualidade é adequação ao uso.” (JURAN, 1974)
Baseada na produção	Qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda do grau de conformidade do planejado com o executado. Esta abordagem dá ênfase a ferramentas estatísticas (controle do processo). Ponto fraco: foco na eficiência, não na eficácia.	“Qualidade é a conformidade às especificações” “... prevenir não-conformidades é mais barato que corrigir ou refazer o trabalho.” (CROSBY, 1979)
Baseada no valor	Abordagem de difícil aplicação, pois mistura dois conceitos distintos: excelência e valor, destacando os <i>trade-off</i> qualidade vs preço. Esta abordagem dá ênfase à Engenharia/Análise de Valor - EAV	“Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável.” (BROCH, 1974)

Fonte: GARVIN (1988) apud CARVALHO et al. (2005)

Essas abordagens são distintas e, algumas, conflitantes, porém identificar a Qualidade como sendo representada como somente uma dessas abordagens ao longo do tempo em uma empresa pode ser arriscado, pois satisfazer uma abordagem pode mascarar outros aspectos fundamentais para a sobrevivência e sucesso da corporação. Uma maneira de evitar essa situação é adotar orientações múltiplas, na qual a abordagem deve ser coerente com a fase que o produto está, entretanto para um melhor funcionamento, a comunicação é uma ferramenta essencial (GARVIN, 2002).

3. Dimensões da Qualidade segundo Garvin

Garvin (1984, 1987, 2002) analisou a Qualidade de acordo com seus elementos básicos. Oito dimensões podem ser ponderadas, são elas: desempenho, característica, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida.

A primeira dimensão é o **desempenho**, essa faz menção às características operacionais básicas do produto, porém esses atributos muitas vezes refletem preferências pessoais, assim torna-se difícil a análise. **Característica** é a segunda dimensão, essa se refere aos adereços ou características secundárias, essa dimensão também sofre influencia pessoais dos consumidores. Com frequência, as duas primeiras dimensões se confundem. A **confiabilidade** aparece como a terceira dimensão, em termos conceituais tem-se que confiabilidade está relacionada com a probabilidade do mau funcionamento de um produto ou de sua falha. Já a **conformidade** é entendida como o grau que um produto atende a padrões preestabelecidos. A **durabilidade** abrange o conceito de vida útil do produto. Outra dimensão é o **atendimento**, pois o consumidor também é sensível à rapidez e facilidade de reparo. As duas últimas dimensões – **estética** e **qualidade percebida** – estão intimamente correlacionadas com a percepção individuais de cada consumidor, desse modo é necessário lidar com a subjetividade (GARVIN 1984, 1987).

Essas oito dimensões contemplam uma ampla variação de conceitos da Qualidade que auxiliam na explicação sobre as principais abordagens citadas anteriormente. Assim, a abordagem baseada no produto se relaciona com as dimensões de desempenho, característica e durabilidade, a abordagem baseada no usuário se relaciona com as dimensões de estética e qualidade percebida, a abordagem baseada na produção se relaciona com as dimensões de conformidade e confiabilidade (GARVIN, 2002).

Além de ajudar a caracterizar as abordagens da Qualidade as oito dimensões também são utilizadas para fins estratégicos. As dimensões múltiplas possibilitam diferentes combinações que geram inúmeros produtos distintos e cabe a cada empresa a percepção de quais dimensões merecem mais investimentos. Uma vez que, competir através da Qualidade pelas oito dimensões, na maioria dos casos, não é possível, pois existem restrições e *trade-offs*. Contudo, atuar em apenas algumas dimensões proporciona que nichos de mercados de

qualidade seletivos sejam preenchidos de maneira mais satisfatório e eficiente (GARVIN, 2002).

4. Eras da Qualidade segundo Garvin

A Qualidade é conceituada desde muitos anos atrás, porém apenas recentemente recebeu a importância de função de gerência formal. Com a evolução, a Qualidade passou do papel de inspeção para elemento fundamental para o sucesso da estratégia. Essa evolução se caracteriza por ser regular e não inovadora. De acordo com a história do desenvolvimento industrial, pode-se dizer que as Eras da Qualidade foram constituídas por: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade (GARVIN, 2002).

A primeira das quatro Eras da Qualidade – **inspeção** – se caracteriza principalmente dos séculos XVIII e XIX. Nessa época a fabricação era artesanal e dependia da habilidade dos trabalhadores, como consequência a produção era reduzida e havia limitações, pois as peças necessitavam ser ajustadas manualmente umas nas outras, sendo a inspeção realizada de forma informal. Essa só seria formalizada, quando a produção em massa e peças intercambiáveis se tornassem o meio para produção de grandes volumes. E com essa concepção no início do século XIX criou-se um sistema racional de medidas, gabaritos e acessórios (GARVIN, 2002).

A Qualidade se manteve essencialmente ligada à atividade de inspeção até que uma pesquisa nos *Bell Telephone Laboratories* estimulou a uma nova percepção que resultou no **controle estatístico da qualidade** – segunda Era. E em 1931, W. A. Shewhart publica a obra *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, que se tornou referência para essa Era, pois esse livro abordava a Qualidade de maneira científica, com referências sobre definições, técnicas, avaliações e melhorias da qualidade. Porém, apesar da pesquisa desenvolvida nos *Bell*, somente com o advento da Segunda Guerra Mundial é que o controle estatístico da qualidade aumentou o número de adeptos. E nos anos 40 o controle da qualidade se institui em um patamar de disciplina reconhecida (GARVIN, 2002).

Na terceira Era – **garantia da qualidade** – a Qualidade passou a desempenhar uma função baseada além da produção fabril, ou seja, passou a ter características gerenciais. Dessa maneira, a terceira Era se caracterizou por quatro elementos: quantificação dos custos da

qualidade, controle total da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito (GARVIN, 2002).

Para combater a concorrência, principalmente japonesa, a diretoria executiva e a alta gerência norte-americana constataram que a Qualidade deveria ser incluída no processo de planejamento estratégico, e é nesse contexto que a quarta Era – **gestão estratégica da qualidade** – se desenvolve. Nessa Era a Qualidade passou a ser vista como parte integrante das necessidades dos clientes e não somente do que era estabelecido nos departamentos internos, logo efetuar pesquisas de mercado regulares bem como estudo da concorrência se tornaram fundamentais para atingir tal objetivo. Como a Qualidade passou a ser associada com a rentabilidade, a melhoria daquela passou a ser perseguida, e com isso a concorrência também se viu estimulada a desenvolver melhores níveis de qualidade, ou seja, para sobreviver no mercado era necessária a busca por melhorias contínuas, e essas poderiam ser mais significativas com o apoio e conscientização da alta gerência, pois essa atitude estimula o corpo de funcionários ao mesmo objetivo (GARVIN, 2002).

A Tabela 2 descreve as quatro Eras em relação à preocupação básica, visão da qualidade, ênfase, métodos, papel dos profissionais da qualidade, quem é o responsável pela qualidade e orientação e abordagem (GARVIN, 2002).

TABELA 2 – As quatro principais eras da qualidade

Etapa do movimento da qualidade				
<u>Identificação de características</u>	<u>Inspecção</u>	<u>Controle estatístico da qualidade</u>	<u>Garantia da qualidade</u>	<u>Gerenciamento estratégico da qualidade</u>
<u>Preocupação básica</u>	Verificação.	Controle.	Coordenação.	Impacto estratégico.
<u>Visão da qualidade</u>	Um problema a ser resolvido.	Um problema a ser resolvido.	Um problema a ser revolido, mas que seja enfrentado pró ativamente.	Uma oportunidade de concorrência.
<u>Ênfase</u>	Uniformidade do produto.	Uniformidade do produto com menos inspeção.	Toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais, especialmente os projetistas, para impedir falhas de qualidade.	As necessidades de mercado e do consumidor.
<u>Métodos</u>	Instrumento de medição.	Instrumentos e técnicas estatísticas.	Programas e sistemas.	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização.
<u>Papel dos profissionais da qualidade</u>	Inspeção. Classificação, contagem e avaliação.	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos.	Mensuração da qualidade, planejamento da qualidade e projeto de programas.	Estabelecimento de objetivos, educação e treinamento, trabalho consultivo com outros departamentos e delineamento de programas.
<u>Quem é o responsável pela qualidade</u>	O departamento de inspeção.	Os departamentos de produção e engenharia.	Todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolve periféricamente com o projeto, o planejamento e a execução das políticas da qualidade.	Todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança.
<u>Orientação e abordagem</u>	“Inspeciona” a qualidade.	“Controla” a qualidade.	“Constrói” a qualidade.	“Gerencia” a qualidade.

Fonte: Garvin (2002)

5. Método de pesquisa

Para realizar essa pesquisa adotou-se a estratégia de iniciar com um estudo teórico, com a literatura tradicional sobre o tema conforme apresentado anteriormente, e em seguida realizar estudos de casos. Dessa maneira, a pesquisa caracteriza-se por ser do tipo qualitativa, uma vez que tal abordagem enfatiza a perspectiva dos indivíduos, sendo assim relevante a subjetividade (MIGUEL, 2010).

O estudo teórico foi realizado, principalmente, nas publicações de Garvin sobre o tema de Abordagens da Qualidade, Dimensões da Qualidade e Eras da Qualidade. Já os estudos de casos foram embasados nas metodologias propostas por Yin (2009), Miguel (2010) e Guerra (2006). Estudos de casos foram adotados, pois segundo Ventura (2007) existem diversas vantagens, dentre elas a possibilidade de novas descobertas, multiplicidade de dimensões de um problema, permite análises dos processos, de modo profundo e inter-relacionados e seus

procedimentos são simples. Entretanto, esse método de pesquisa também traz algumas limitações, como a dificuldade para fazer generalizações.

Os estudos de casos iniciaram-se com a seleção de empresas. Para isso adotou-se o critério de selecionar empresas que fossem certificadas pela NBR ISO 9001:2008, do setor de manufatura e com sede no Estado de São Paulo. Assim, duas empresas do setor de saúde de porte médio, localizadas no interior do Estado de São Paulo, foram selecionadas, uma vez que se enquadravam nos critérios estabelecidos.

Houve uma primeira visita às empresas com o objetivo de entender o negócio e sua estrutura organizacional. Posterior, elaboraram-se três questionários cujos temas eram sobre Abordagens da Qualidade, Dimensões da Qualidade e Eras da Qualidade. Os questionários foram aplicados inicialmente nos principais representantes da Qualidade de cada empresa. E esses disseminavam para outros funcionários envolvidos com Qualidade. Ao longo dos estudos de casos três visitas foram realizadas para esclarecer dúvidas e validar os resultados em cada empresa.

Os resultados obtidos da aplicação dos questionários estão apresentados na seção seguinte. Com isso, foi realizado um estudo sobre o posicionamento estratégico da Qualidade nas empresas de saúde estudadas, conforme objetivo desse trabalho.

6. Resultados

Para identificar qual **Abordagem da Qualidade** (segundo a classificação de Garvin [1984, 2002] há as seguintes Abordagens: transcendente, baseada no produto, baseada no usuário, baseada na produção e baseada no valor) é mais predominante nas empresas investigadas utilizou-se um questionário. Os nomes das duas empresas serão preservados, dessa maneira as mesmas serão tratadas como empresa alfa e empresa beta ao longo de todo o artigo.

O questionário de Abordagens da Qualidade permitia que o respondente classificasse as Abordagens de Qualidade através de uma escala de 5 pontos, sendo que o extremo da direita equivale a uma situação muito coerente com o contexto da organização, e o extremo da esquerda correspondia a uma situação menos coerente. Para efeito de análise o primeiro ponto equivalia a uma nota 1, o segundo ponto equivalia a uma nota 2, e assim sucessivamente até a nota 5. Ao total 21 pessoas responderam ao questionário na empresa alfa, e na empresa beta

foram 4 funcionários. Cada respondente tinha que avaliar as Abordagens em relação ao cenário atual da organização, e ao desejado segundo sua perspectiva.

Para encontrar a Abordagem que mais se sobressaiu para os dois cenários, critérios de notas foram estipulados. Considerou-se como fator principal a mediana, caso houvesse empate na mediana considerou-se a moda, e como último critério a média das notas dadas. A Tabela 3 mostra esses resultados para a empresa alfa e a Tabela 4 para a empresa beta.

TABELA 3 – Abordagens da Qualidade na empresa alfa

Abordagens	Cenário atual			Cenário desejado			Colocação das abordagens no cenário atual para o cenário desejado
	Mediana	Moda	Média	Mediana	Moda	Média	
Baseada na produção	4	5	4,00	3	2	2,90	↓↓↓
Baseada no usuário	4	3	3,52	4	4 e 5	3,81	↑
Baseada no produto	3	3	2,95	3	4	3,05	–
Baseada no valor	2	2	2,81	2	1	2,00	↓
Transcendente	1	1	1,71	4	5	3,24	↑↑↑

TABELA 4 – Abordagens da Qualidade na empresa beta

Abordagens	Cenário atual			Cenário desejado			Colocação das abordagens no cenário atual para o cenário desejado
	Mediana	Moda	Média	Mediana	Moda	Média	
Baseada na produção	4,5	5	4,25	4	4	3,50	↓↓
Baseada no produto	4	4	4,00	4	3 e 5	4,00	↑
Baseada no usuário	3	3	3,00	2	2	2,50	↓
Baseada no valor	1,5	1 e 2	1,50	4	3 e 5	4,00	↑↑↑
Transcendente	1,5	1	2,25	1	1	1,00	–

Com os critérios explicados anteriormente tem-se a seguinte classificação para a empresa alfa (Tabela 5) e empresa beta (Tabela 6).

TABELA 5 – Grau de ênfase das Abordagens na empresa alfa

Grau de ênfase	Cenário atual	Cenário desejado	Colocação das abordagens no cenário atual para o cenário desejado
+++++	Baseada na produção	Baseada no usuário	↓↓↓
++++	Baseada no usuário	Transcendente	↑
+++	Baseada no produto	Baseada no produto	–
++	Baseada no valor	Baseada na produção	↓
+	Transcendente	Baseada no valor	↑↑↑

TABELA 6 – Grau de ênfase das Abordagens na empresa beta

Grau de ênfase	Cenário atual	Cenário desejado	Colocação das abordagens no cenário atual para o cenário desejado
+++++	Baseada na produção	Baseada no produto Baseada no valor	↓↓
++++	Baseada no produto		↑
+++	Baseada no usuário	Baseada na produção	↓
++	Baseada no valor	Baseada no usuário	↑↑↑
+	Transcendente	Transcendente	-

Nas Tabelas 5 e 6 na coluna do “Cenário atual” a Abordagem Baseada na produção é a mais enfatizada por ambas as empresas. Para a coluna do “Cenário desejado” as opiniões entre empresas divergiram.

Também procurou-se identificar o posicionamento das empresas perante as oito **Dimensões da Qualidade**. Garvin (1984, 1987, 2002) mencionou oito Dimensões: desempenho, característica, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida. Essas Dimensões foram tema de um outro questionário. Nesse questionário era permitido classificar as afirmações através de uma escala de oito pontos. No qual o extremo da direita era para uma situação de maior ênfase, e essa diminuía gradativamente para esquerda até uma situação de menor ênfase. Assim, como no questionário de Abordagens da Qualidade, para efeito de análise o primeiro ponto correspondia a nota 1, o segundo ponto a nota 2, e assim respectivamente até o último ponto que valia 8. Todas as afirmações foram respondidas para o cenário atual e o cenário desejado. A empresa alfa contribuiu com 15 questionários respondidos, e a empresa beta colaborou com 4 respondentes.

Para avaliar as Dimensões da Qualidade, as notas que todos os participantes de cada empresa deram foram somadas. As Tabelas 7 e 8 mostram o percentual relativo para cada dimensão nas empresas alfa e beta respectivamente.

TABELA 7 - Grau relativo de ênfase das Dimensões da Qualidade na empresa alfa

Colocação	Cenário atual		Cenário desejado		Colocação das dimensões no cenário atual para o cenário desejado
1	Confiabilidade	17,71%	Confiabilidade	17,80%	–
2	Desempenho	14,58%	Conformidade	15,76%	↓
3	Conformidade	14,41%	Desempenho Durabilidade	13,73% 13,73%	↑
4	Característica	12,67%	----	----	↓
5	Durabilidade	12,50%	Característica	12,20%	↑↑
6	Atendimento	10,07%	Atendimento	9,83%	–
7	Estética	9,20%	Qualidade Percebida	8,98%	↓
8	Qualidade Percebida	8,85%	Estética	7,97%	↑

TABELA 8 - Grau relativo de ênfase das Dimensões da Qualidade na empresa beta

Colocação	Cenário atual		Cenário desejado		Colocação das dimensões no cenário atual para o cenário desejado
1	Desempenho	15,31%	Desempenho	15,28%	–
	Característica	15,31%	Confiabilidade	15,28%	↓↓↓↓
2	----	----	----	----	----
3	Confiabilidade	13,27%	Conformidade	14,58%	↑↑
	Conformidade	13,27%			–
	Estética	13,27%			↓↓
4	----	----	Atendimento	12,50%	----
5	----	----	Estética Característica	11,11% 11,11%	----
6	Durabilidade	12,24%			↓↓
7	Qualidade Percebida	10,20%	Qualidade Percebida	10,42%	–
8	Atendimento	7,14%	Durabilidade	9,72%	↑↑↑↑

A Tabela 7 revela que a confiabilidade é a Dimensão mais enfatizada atualmente na empresa alfa, e essa ênfase é desejada para o futuro. Observa-se que desempenho, conformidade, característica e durabilidade compõem um segundo bloco de ênfase, no qual para o cenário desejado apenas é alterado a colocação entre essas Dimensões. E o último bloco é composto pelas Dimensões de atendimento, estética e qualidade percebida. No cenário desejado o último bloco contém as mesmas Dimensões do cenário atual, porém com colocações diferentes.

Já para a empresa beta a Tabela 8 mostra que Desempenho e Características são as Dimensões mais enfatizadas no cenário atual. E no desejado a Dimensão de Desempenho permanece bem colocada. Já a Dimensão Característica no cenário desejado é considerada com menos ênfase

em termos relativos. Porém, Atendimento é bem mais enfatizado no cenário desejado. Para as outras Dimensões não houve grandes variações de colocação entre os cenários.

Por último, foi pesquisado qual **Era da Qualidade** é mais enfatizada pelas empresas atualmente, e qual seria o cenário desejado pelos participantes da pesquisa. Garvin (1984, 2002) definiu as Eras da Qualidade (inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gerenciamento estratégico da qualidade).

Um questionário foi aplicado sobre esse tema. Nessa situação, os respondentes deram notas para diversas situações, as notas podiam variar de 1 a 4, sendo 1 para a situação menos coerente e 4 para a situação mais coerente com o contexto da organização. Para cada situação havia quatro respostas, cada uma dessas respostas correspondia a uma Era da Qualidade, porém essas correspondências não eram explícita no questionário. Na empresa alfa 7 funcionários ligados a Qualidade participaram, e na empresa beta 4 pessoas responderam ao questionário.

As notas dadas pelos participantes de cada empresa foram somadas, sendo que essa soma foi feita para cada Era da Qualidade. A seguir se encontra um gráfico (Figura 1), que representa a distribuição da percepção dos entrevistados segundo o tema Eras da Qualidade para a empresa alfa. Esse tema foi avaliado no cenário atual e desejado. O gráfico está em escala percentual. O mesmo tipo de gráfico foi feito para a empresa beta (Figura 2).

Figura 1 – Percentual relativo para as Eras da Qualidade na empresa alfa

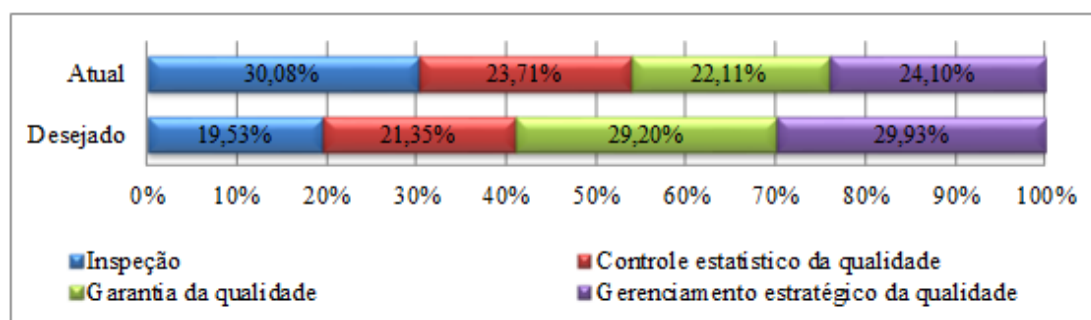
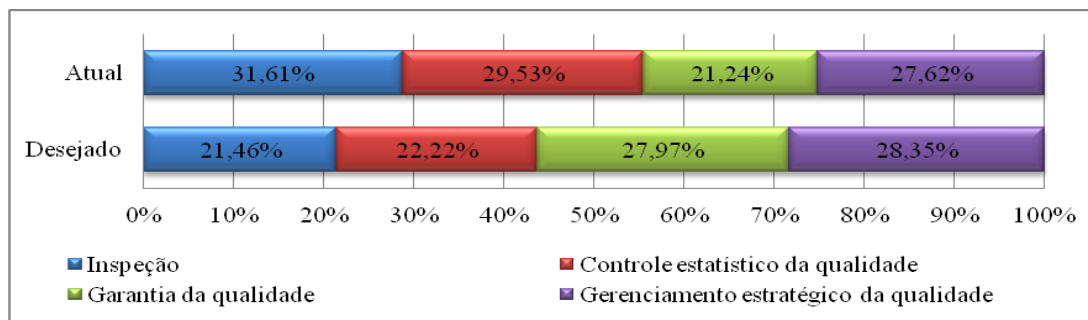


Figura 2 – Percentual relativo para as Eras da Qualidade na empresa beta



A análise dos dados permite inferir que a ênfase nas Eras da qualidade segue distribuição expostas na Tabela 9 para a empresa alfa. E o mesmo para a empresa beta está demonstrado na Tabela 10. Para ambas empresas a Era da inspeção é mais enfatizado no cenário atual, enquanto para o cenário desejado a Era de gerenciamento estratégico da qualidade é almejado.

Tabela 9 – Grau de ênfase das Eras na empresa alfa

Grau de ênfase	Cenário atual	Cenário desejado
++++	Inspeção	Gerenciamento estratégico da qualidade
+++	Gerenciamento estratégico da qualidade	Garantia da qualidade
++	Controle estatístico da qualidade	Controle estatístico da qualidade
+	Garantia da qualidade	Inspeção

Tabela 10 – Grau de ênfase das Eras na empresa beta

Grau de ênfase	Cenário atual	Cenário desejado
++++	Inspeção	Gerenciamento estratégico da qualidade
+++	Controle estatístico da qualidade	Garantia da qualidade
++	Garantia da qualidade	Controle estatístico da qualidade
+	Gerenciamento estratégico da qualidade	Inspeção

A pesquisa desenvolvida através de estudos de casos e de revisão bibliográfica revelou que as organizações estudadas possuem uma maior ênfase atual na Abordagem da Qualidade baseada na produção. E uma predominância das Dimensões da Qualidade de confiabilidade, desempenho, conformidade e característica. Também se identificou que as organizações possuem atributos mais marcantes da Era da inspeção. Porém, nota-se um desejo das organizações, que as características da Era do gerenciamento estratégico da qualidade se sobressaíam, em termos relativos.

7. Considerações finais

A Gestão da Qualidade, por influenciar diretamente a produtividade e competitividade das organizações, necessita ter um posicionamento estratégico alinhado com os objetivos organizacionais. Dessa forma, determinar qual o posicionamento atual da Qualidade das

organizações permite fazer uma reflexão crítica, se a mesma corresponde à estratégia organizacional global. Assim, é possível traçar estratégias de condução para um posicionamento futuro da Qualidade. O que permitirá que as organizações estejam mais preparadas para enfrentar ambientes competitivos.

Essa pesquisa teve o objetivo de investigar qual o posicionamento estratégico da Qualidade implementado pelas empresas da área de saúde. Assim, os dois estudos de casos mostraram que a Abordagem baseada na produção é mais enfatizada no cenário atual. Uma vez que o mercado para esse setor exige produtos com alta conformidade com as especificações. Já para o cenário desejado, a classificação de ênfase é distinta entre as duas empresas. Isso releva que os participantes da pesquisa possuem perspectivas diferentes, e que os modelos de negócios talvez sejam conduzidos por estratégias não semelhantes.

Em relação às Dimensões da Qualidade as duas organizações destacaram confiabilidade, desempenho, conformidade e característica na escala de ênfase. Isso deve em parte pela importância dada pelas empresas à Abordagem baseada na produção. E, por outro lado, pela preocupação com o tipo de produto que está sendo ofertado.

Na etapa em que se analisaram as empresas quanto aos tipos de Eras da Qualidade, observaram-se em ambas as organizações características mais marcantes da Era da inspeção. Contudo, quando feita a mesma análise para um cenário desejado nota-se que os participantes almejam que a Era de gerenciamento estratégico da qualidade seja mais enfatizado do que as outras Eras, em termos relativos. Isso demonstra a preocupação dos entrevistados em atribuir um caráter mais estratégico para Qualidade.

Portando, embora a qualidade seja uma área muito reconhecida e estudada, há espaços para o avanço de organizações, pois como demonstra os casos, as empresas ainda apresentam um enfoque em atividades de inspeção. Não podemos generalizar para todas as organizações, mas os casos demonstram que, inclusive organizações da área de saúde, poderiam se beneficiar de investimentos em princípios, práticas e técnicas de Gestão da Qualidade.

O estudo desenvolvido nessa pesquisa não pode ser generalizado devido a limitações de escopo e do método de pesquisa. Uma vez que, utilizaram-se apenas duas organizações da área de saúde, de porte médio e do interior do estado de São Paulo para se realizar os estudos práticos. Entretanto, essa pesquisa pode ser utilizada como base para que trabalhos mais amplos sejam desenvolvidos, como por exemplo, estudos de casos com um maior número de

empresas, *surveys* na área de saúde e *surveys* que englobem vários setores produtivos. Além, se incentivar que organizações façam a análise do posicionamento estratégico da Qualidade, e com isso verificarem qual é o impacto que a Qualidade traz para o negócio, e assim traçar diretrizes de ação.

8. Agradecimentos

Os autores agradecem pelo apoio financeiro à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

9. Referências

- CARVALHO, M. M. et al. **Gestão da qualidade**: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- GARVIN, D. A. Competing on the eight dimensions of quality. **Harvard Business Review**, v November-December, p 101-109, 1987.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.
- GARVIN, D. A. What does “product quality” really mean? **Sloan Management Review**, v 26, n° 1, p 25-43, 1984.
- GUERRA, I. C. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo**: sentidos e formas de uso. Parede – Portugal: Editora Principia, 2006
- LIMA, O. F. **A qualidade e suas múltiplas perspectivas**, 2011. Disponível em: <http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/qualidade/a_qualidade_e_suas_multiplas_perspectivas>. Acesso em: 25 jun. 2012.
- MIGUEL, P. A. C. (Coord.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2004.
- SU, H et al. A comparative case study of sustaining quality as a competitive advantage. **Journal of Operations Management**, v 32, p 429-445, 2014.
- VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Rev SOCERJ**, v 20, n°. 5, p 383-386, 2007
- YIN, R. K. **Case study research**: Design & methods. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing, 2009.
- ZHANG, D et al. The moderating role of contextual factors on quality management practices. **Journal of Operations Management**, v 30, p 12-23, 2012.