

Tqm e seu impacto na performance organizacional: construção de um modelo baseado na literatura

TQM and Its Impact on Organizational Performance: Construction of a Framework Based on the Literature

Gustavo Silveira de Oliveira¹ - Universidade Federal de São Carlos - Departamento de Engenharia de Produção
Daniele Caroline Gonçalves de Azevedo² - Universidade Federal de São Carlos
Alef Rodolfo dos Santos³ - Universidade Federal de São Carlos
Roberto Antônio Martins⁴ - Universidade Federal de São Carlos
João Batista Turrioni⁵ - Universidade Federal de Itajubá

RESUMO As práticas de TQM têm significativos efeitos sobre a satisfação dos clientes e constituem um meio eficaz pelo qual as empresas podem ganhar vantagem competitiva e melhorar sua performance. O presente trabalho tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento da teoria em TQM, apresentando as relações causais entre os seis constructos da gestão da qualidade proposto no Malcolm Baldrige (liderança, foco no cliente, planejamento estratégico, relacionamento com fornecedores, gestão de recursos humanos e gestão de processos) e o desempenho (performance) organizacional. O trabalho traz uma vasta revisão da literatura sobre o tema e propõe um modelo considerando as interações entre os constructos. Observa-se que alguns constructos possuem somente uma relação indireta com a performance organizacional enquanto outros possuem uma relação mais clara e definida. O modelo construído será testado empiricamente em pesquisas futuras.
Palavras-chaves: TQM. Modelo Estrutural. Performance.

ABSTRACT *TQM practices have significant impact on customer satisfaction and constitute an effective means to achieve competitive advantage and performance improvement. This work is intended to contribute to the development of theory in TQM by suggesting a causal model between the six core TQM constructs proposed in Malcolm Baldrige Award (leadership, customer focus, strategic planning, relationship with suppliers, human resource management and process management) and a firm's performance. An extensive review of literature is presented and a TQM model is suggested for future field validation. We conclude that some constructs have an indirect relationship with performance while others have a more direct effect on it. Also, the relationship between TQM constructs are considered to be important and should be empirically investigated. Therefore the model presented will be empirically tested in the future.*
Keywords: TQM. Structural Model. Performance.

1. Rodovia Washington Luís, Km 235, São Carlos, São Paulo, CEP: 13565-905, gustavo.oliveira@dep.ufscar.br; 2. dani_sg_s2@hotmail.com; 3. alef.afff@gmail.com; 4. ram@dep.ufscar.br; 5. joabatu@gmail.com

OLIVEIRA, G. S. O.; AZEVEDO, D. C. G.; SANTOS, A. R.; MARTINS, R. A.; TURRIONI, J. B. Tqm e seu impacto na performance organizacional: construção de um modelo baseado na literatura. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 13, nº 1, jan-mar/2018, p. 161-176.

DOI: 10.15675/gepros.v13i1.2015

1. INTRODUÇÃO

Dadas as forças que afetam a concorrência entre organizações, uma empresa deve identificar seus pontos fortes e fracos a fim de garantir sua sobrevivência.

A partir dessa premissa, o TQM se torna uma ferramenta importante para ganhar vantagem competitiva e obter um melhor desempenho organizacional.

Os resultados de estudos sobre as práticas de TQM têm sido diversos, como também suas aplicações, que envolvem não apenas fábricas, mas também hotéis, hospitais e até mesmo instituições de ensino superior.

A literatura sobre TQM é vasta e propõe um grande repertório de práticas em diversos objetos de estudo. Yang (2006) afirma que as práticas de TQM têm significativos efeitos sobre a satisfação do cliente e constituem um meio eficaz pelo qual as empresas podem ganhar vantagem competitiva. Desse modo, estudar TQM e a relação dos constructos de TQM com a performance organizacional são atributos indiscutíveis para que as organizações possam estabelecer uma estratégia que otimize sua posição no mercado.

O presente trabalho tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento da teoria TQM, apresentando as relações causais entre os seis constructos da gestão da qualidade propostos no *Malcolm Baldrige* (liderança, foco no cliente, planejamento estratégico, relacionamento com fornecedores, gestão de recursos humanos e gestão de processos) e o desempenho (performance) das organizações.

A organização do trabalho se deu da seguinte forma: no capítulo 2, apresenta-se a fundamentação teórica, definindo cada prática TQM, a sua importância no contexto da organização e o motivo da escolha do constructo. Em seguida, no capítulo 3, aborda-se o modelo estrutural estudado. Por conseguinte, no capítulo 4, tem-se a conclusão obtida com a realização da pesquisa e, por fim, no capítulo 5, as referências bibliográficas utilizadas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. *Malcolm Baldrige*

Malcolm Baldrige é o grande idealizador do prêmio que hoje leva seu nome. Graduou-se em Yale e começou sua carreira na indústria metalúrgica em 1947, trabalhando como fundidor e, em 1960, tornou-se presidente da mesma companhia. Em 1980 foi nomeado secretário de finanças do governo americano e durante seu mandato teve importante papel no desenvolvimento da política de administração do comércio. Contribuiu para a melhoria em longo prazo na economia, eficiência e eficácia no governo, reduzindo o orçamento em mais de 30% e o pessoal administrativo em 25%.

O Prêmio Nacional da Qualidade *Malcolm Baldrige* (*Malcolm Baldrige National Quality Award*, em inglês) surgiu nos Estados Unidos em 1987, criado pelo então presidente Ronald Reagan após aprovação do projeto pelo senado. Seu objetivo era o de incentivar as empresas americanas a buscarem aumentar sua qualidade devido à intensa competição no mercado internacional, principalmente com o Japão. O prêmio pode ser concedido a organizações dos mais variados setores: negócios, saúde, educação e entidades não lucrativas. É aplicado a três categorias: manufatura, serviços e pequenas empresas, onde as empresas são reconhecidas por seu desempenho (performance) na obtenção da qualidade.

As empresas participantes respondem a um questionário composto por dezenove itens de avaliação. Além disso, os participantes podem incluir informações que consideram pertinentes. A equipe julgadora, composta por peritos do setor privado, dá notas em cada item de avaliação baseando-se nas seguintes dimensões: abordagem: refere-se aos métodos utilizados, sua adequação e eficiência; aplicação eficiente da abordagem: avalia até que ponto a abordagem está sendo realmente implementada e obedecida; e resultados: alcançados na tentativa de satisfazer aos propósitos estabelecidos nos itens. Entre as empresas mais conhecidas que receberam o prêmio estão: *Armstrong World Industries*, *Motorola*, *Xerox*, *Federal Express*, *General Motors* e *IBM*. Atualmente o prêmio é de responsabilidade do Departamento de Comércio Americano, gerido pelo Instituto Nacional de Padronização e Tecnologia (NIST – *National Institute of Standards and Technology*) e a entrega do prêmio é administrada pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade.

2.2. Definição dos constructos

O modelo TQM foi derivado em grande parte do trabalho de Saraph (1989), o precursor nas análises das práticas desse modelo, denotadas como constructos. Tais análises partiram de pesquisas, cujos estágios iniciais eram limitados às tentativas de construção de ferramentas capazes de mensurar e definir as práticas TQM.

A liderança (L), o primeiro dos constructos, tem um papel chave na qualidade, uma vez que tem o papel decisório na maioria das questões voltadas a qualidade. Também tem o papel de incentivar e motivar os funcionários e capacitá-los para a qualidade, criando um ambiente favorável para o desenvolvimento individual e o desempenho e aprendizagem organizacional.

Uma das prioridades da liderança, o foco no cliente (FC), é a eficácia de uma organização em reconhecer as necessidades e expectativas do mesmo, divulgando essas informações em toda a organização e gerenciando as relações com os clientes, a fim de mensurar e melhorar a sua satisfação. Juntamente com o foco nas necessidades dos clientes, um planejamento estratégico (PE) eficaz, através da implantação de planos, é primordial e pode ser entendido como o estabelecimento de metas, perfazendo-se de instrumentos para se alcançar os objetivos e levando em consideração uma avaliação contínua do processo.

Também, um bom relacionamento com fornecedores (RF) é essencial na produção. Muitas empresas não reconhecem o papel executado pelo fornecedor no desempenho de qualidade de uma organização e sua contribuição para a satisfação do cliente. Má qualidade de peças recebidas aumenta significativamente o custo de produção devido ao alto índice de retrabalhos e refugos, além de prejudicar a qualidade final do produto. Aspectos estritamente vinculados à gestão de processos (GP), que demonstra como a organização gere os processos produtivos, aplicando ferramentas estatísticas de controle de processo, tendo um papel decisivo quando o assunto é qualidade.

Por fim, uma organização deve representar a consistência das práticas de recursos humanos em conjunto com suas orientações estratégicas. A gestão de recursos humanos (GRH) que engloba o treinamento de funcionários, envolvimento e práticas de empoderamento da organização e a eficácia da comunicação interna, tem se mostrado importante no desenvolvimento de um ambiente de trabalho motivado para o atingimento de metas da qualidade.

2.3. Relações entre os constructos

Apesar da vasta literatura sobre TQM, parece que existem algumas lacunas na investigação sobre esse tema, sendo uma das motivações desse artigo estudar as relações mais profundamente.

De acordo com Cai (2009) e Flynn et al. (1995), a liderança deve buscar entender as necessidades e desejos dos clientes, atendendo suas expectativas e alinhando seus objetivos com os da empresa, o que sugere que ela é positivamente relacionada com o Planejamento Estratégico, de acordo com Laosirihongthong, Teh e Adebajo (2013); e Tarí, Molina e Castejón (2007) é papel do líder implementar o TQM na empresa. Sendo assim, as seguintes hipóteses são formuladas:

- H1) Liderança é positivamente relacionada com foco no cliente;
- H2) Liderança é positivamente relacionada com planejamento estratégico.

Segundo Kaynak (2003) e Zahir e Sadikoglu (2012) os líderes devem fazer parcerias com os seus fornecedores, a fim de construir uma relação duradoura com os mesmos, conseguindo insumos de qualidade, com preços mais acessíveis e prazos adequados para atender as expectativas dos clientes. Atender as expectativas dos consumidores implica em estabelecer uma boa gestão de processos, assim a liderança deve estar alinhada com a mesma, conforme suportam Brah, Tee e Rao (2002), os quais abordam que em termos de foco de processos, a alta administração deve criar relacionamentos fortes com seus fornecedores, incentivando contratos de longo prazo e exigindo certificados por parte dos mesmos. Por conseguinte, Wilson e Collier (2000) afirmam que a liderança de uma empresa deve ter um impacto direto sobre os resultados financeiros, o que é estritamente possível se esses resultados influenciarem a gestão de processos. Como supracitado, criar relacionamentos fortes com os fornecedores é essencial, todavia torna-se extremamente importante também criar essa mesma relação com os funcionários, pois segundo Kaynak (2003) os funcionários devem ser envolvidos em um ambiente em que a comunicação entre trabalhador/chefia seja priorizada. Além disso, de acordo com Tarí, Molina e Castejón (2007) os líderes podem motivar a sua equipe. Sobre essa ótica as seguintes hipóteses podem ser formuladas:

- H3) Liderança é positivamente relacionada com relacionamento com fornecedores;
- H4) Liderança é positivamente relacionada com a gestão de recursos humanos;
- H5) Liderança é positivamente relacionada com a gestão de processos.

De acordo com Jayaram (2012), dependendo do setor industrial analisado, o foco no cliente está negativamente relacionado com o relacionamento com fornecedores. Outra relação é o foco no cliente em relação à gestão de recursos humanos, segundo Jayaram, Ahire e Dreyfus (2010), o foco no cliente não influencia diretamente nessa gestão, mas não apresenta embasamento teórico para tal. Assim, formulam-se as seguintes hipóteses:

- H6) Foco no cliente é negativamente relacionado com o relacionamento com fornecedores;
- H7) Foco no cliente é negativamente relacionado com a gestão de recursos humanos.

Em controvérsia, foco no cliente está positivamente relacionado com a gestão de processos, segundo Silva (2014) e Tarí, Molina e Castejón (2007), as necessidades do cliente devem ser disseminadas por toda a organização, de modo que os trabalhadores também saibam o que é mais importante para os consumidores. Desse modo, temos a seguinte hipótese:

- H8) Foco no cliente está positivamente relacionado com a gestão de processos.

O ajuste dos processos deve estar em conformidade com os objetivos da organização. Dada essa premissa, o planejamento estratégico é um instrumento eficaz para definir o futuro de uma organização. Todavia, na literatura encontrou-se apenas relações negativas entre planejamento estratégico e os outros constructos. Primeiramente, planejamento estratégico está negativamente relacionado com foco no cliente, pelo fato de levar em consideração relações de longo prazo, conforme suportam Sila (2005) e Wilson e Collier (2000). Por conseguinte, planejamento estratégico é negativamente relacionado com relacionamento com fornecedores, conforme suporta Tarí (2007), e também com gestão de recursos humanos, conforme suportam Sila (2005) e Tarí (2007). Em contro-

vêria a esta relação, Wilson e Collier (2000) advertem que há uma relação entre esses constructos, pois os planos do setor de RH devem estar alinhados com o planejamento estratégico da empresa. Por fim, segundo Tari, Molina e Castejón (2007), o planejamento estratégico não exerce uma influência direta com a gestão de processos, fica a cargo das empresas certificadas reforçarem essa ligação. Assim, formulam-se as seguintes hipóteses:

- H9) Planejamento estratégico é negativamente relacionado com foco no cliente;
- H10) Planejamento estratégico é negativamente relacionado com relacionamento com fornecedores;
- H11) Planejamento estratégico é negativamente relacionado com a gestão de recursos humanos;
- H12) Planejamento estratégico é negativamente relacionado com a gestão de processos.

Porém, relacionamento com fornecedores é positivamente relacionado com gestão de processos, pois segundo Baird, Hu e Reeve (2011), Forza e Filipini (1998), Jayaram, Ahire e Dreyfus (2010), Kaynak (2003), Laosirihongthong, Teh e Adebanjo (2013) e Zehir e Sadikoglu (2012), o relacionamento com os fornecedores é essencial para gerenciar o fluxo de processos, já que este está totalmente interligado com a aquisição de materiais e peças que podem ser usadas de maneira ótima. A seguinte hipótese é formulada:

- H13) Relacionamento com fornecedores é positivamente relacionado com a gestão de processos.

A gestão de recursos humanos que envolve o relacionamento com todos os membros de uma organização, acarretando em grande fluxo de informações, foi negativamente relacionada com foco no cliente, já que a relação entre esses constructos não foi suportada por nenhum dos autores pesquisados. Isso é explicado pelo fato de o setor de recursos humanos de uma empresa abordar a qualidade internamente, fornecendo treinamento para os empregados, mantendo uma comunicação entre trabalhadores e chefia, entre outros. Outra relação negativa é com relacionamento com fornecedores: a relação entre esses constructos não foi suportada por nenhum dos autores pesquisados. Isso é explicado pelo fato de

os setores não terem relação entre si. Em controvérsia, a relação entre gestão de recursos humanos e gestão de processos foi suportada, segundo Zehir e Sadikoglu (2012) um pessoal não treinado não consegue realizar e melhorar seu trabalho e não conhece o efeito de seus erros no trabalho dos outros. Tari, Molina e Castejón (2007) também argumentam que o conhecimento do processo gera a melhoria do mesmo. Assim, as seguintes hipóteses podem ser formuladas:

- H14) Gestão de recursos humanos é negativamente relacionada com foco no cliente;
- H15) Gestão de recursos humanos é negativamente relacionada com relacionamento com fornecedores;
- H16) Gestão de recursos humanos é positivamente relacionada com a gestão de processos.

Por fim, Wilson e Collier (2000) concordam com o modelo Baldrige, no fato que a gestão de processos está positivamente relacionada com o foco no cliente, a seguinte hipótese é formulada:

- H17) Gestão de processos é positivamente relacionada com o foco no cliente.

2.4. Relações entre os constructos e a performance

A performance é avantajada caso todas as relações mencionadas estejam em conformidade, de forma a agregar valor para a empresa. Por isso, é conveniente estabelecer individualmente o impacto de cada constructo na performance. Segundo Sila (2005), a liderança tem efeitos diretos e indiretos sobre o desempenho, (performance) do negócio. Já Wilson (2000) e Hassan (2014) complementam essa premissa, concordando que a relação é estatisticamente significativa. Ooi (2011), Sit (2009) e Zehir (2012), afirmam que o foco no cliente tem uma relação positiva com a performance, pois a satisfação do cliente afeta as empresas no âmbito da parcela de mercado e retenção dos clientes.

Há poucos estudos empíricos que examinam a influência do planejamento estratégico com a performance. Todavia, uma ligação significativa é encontrada entre eles, suportada por Talib (2013), Ooi et al. (2008) e Sit et al. (2009).

Analisando a relação entre o relacionamento com fornecedores e a performance, Talib, Rahman e Qureshi (2013) alegam que essa relação resulta em melhoria na qualidade, porém não diretamente. Sila e Ebrahimpour (2005) negam a relação, por meio de métodos estatísticos. Porém, segundo Baird, Hu e Reeve (2011), a qualidade do material fornecido influencia diretamente na qualidade do produto final. Brah, Tee e Rao (2002) também confirmam a relevância dessa relação, alegando que os custos aliados a má qualidade do material fornecido (retrabalhos, inspeções, superprodução) são repassados aos clientes, aumentando o preço do produto. Sila e Ebrahimpour (2005), Talib, Rahman e Qureshi (2013) e Wilson e Collier (2000) argumentam a favor da relação, porém a rejeitam através de medidas estatísticas.

Arumugam et al. (2009), Hassan et al. (2014) e Lakhal, Pasin e Limam (2006) afirmam que o treinamento e conscientização dos funcionários com a mentalidade “zero defeito” permite melhor resultado financeiro e operacional. Arumugam et al. (2009), Hassan et al. (2014) e Wilson e Collier (2000) aceitam a relação a partir de resultados estatísticos. É claramente observado que a melhoria dos processos de produção resulta em melhor performance da empresa:

- H18) Liderança é positivamente relacionada com a performance;
- H19) Foco no cliente é positivamente relacionado com a performance;
- H20) Planejamento estratégico é positivamente relacionado com a performance;
- H21) Relacionamento com fornecedores é positivamente relacionado com performance;
- H22) Gestão de recursos humanos é positivamente relacionada com performance;
- H23) Gestão de processos é positivamente relacionada com a performance.

A Tabela 1 mostra um resumo das hipóteses formuladas com base na literatura existente.

Tabela 1 – Relações causais entre constructos e performance e autores que suportam ou não essas relações.

Efeito Direto	Hipótese	Suportado por:	Não suportado por:
L → FC	H1	Laosirihongthong, Teh e Adebanjo (2013); Lakhali, Pasin e Limam (2006); Brah, Tee e Rao (2002); Tari, Molina e Castejón (2007); Ahire e Ravichandran (2001) e Wilson e Collier (2000).	
L → PE	H2	Burli (2012); Laosirihongthong, Teh e Adebanjo (2013); Sila e Ebrahimpour (2005); Tari, Molina e Castejón (2007) e Wilson e Collier (2000).	
L → RF	H3	Kaynak (2003); Laosirihongthong, Teh e Adebanjo (2013); Zehir e Sadikoglu (2012); Sila e Ebrahimpour (2005) e Ahire e Wilson e Collier (2000).	Jayaram, Ahire e Dreyfus (2010) e Tari, Molina e Castejón (2007).
L → GRH	H4	Burli (2012); Fotopoulos e Psomas (2010); Jayaram, Ahire e Dreyfus (2010); Kaynak (2003); Zehir e Sadikoglu (2012); Lakhali, Pasin e Limam (2006); Sila e Ebrahimpour (2005); Tari, Molina e Castejón (2007); Ahire e Ravichandran (2001) e Wilson e Collier (2000).	Laosirihongthong, Teh e Adebanjo (2013).
L → GP	H5	Fotopoulos e Psomas (2010); Sila e Ebrahimpour (2005); Brah, Tee e Rao (2002) e Wilson e Collier (2000).	Tari, Molina e Castejón (2007).
FC → RF	H6	Jayaram et al (2012).	
FC → GRH	H7	Jayaram, Ahire e Dreyfus (2010) e Jayaram et al (2012).	Fotopoulos e Psomas (2010).
FC → GP	H8	Fotopoulos e Psomas (2010); Tari, Molina e Castejón (2007) e Silva (2014).	Laosirihongthong, Teh e Adebanjo (2013).
PE → FC	H9	Sila e Ebrahimpour (2005).	Wilson e Collier (2000).
PE → RF	H10		Tari, Molina e Castejón (2007).
PE → GRH	H11	Burli (2012); Wilson e Collier (2000).	Sila e Ebrahimpour (2005) e Tari, Molina e Castejón (2007).
PE → GP	H12		Tari, Molina e Castejón (2007).
RF → GP	H13	Baird, Hu e Reeve (2011); Forza e Filipini (1998); Jayaram, Ahire e Dreyfus (2010); Jayaram et al (2012); Kaynak (2003); Laosirihongthong, Teh e Adebanjo (2013) e Zehir e Sadikoglu (2012).	Sila e Ebrahimpour (2005).

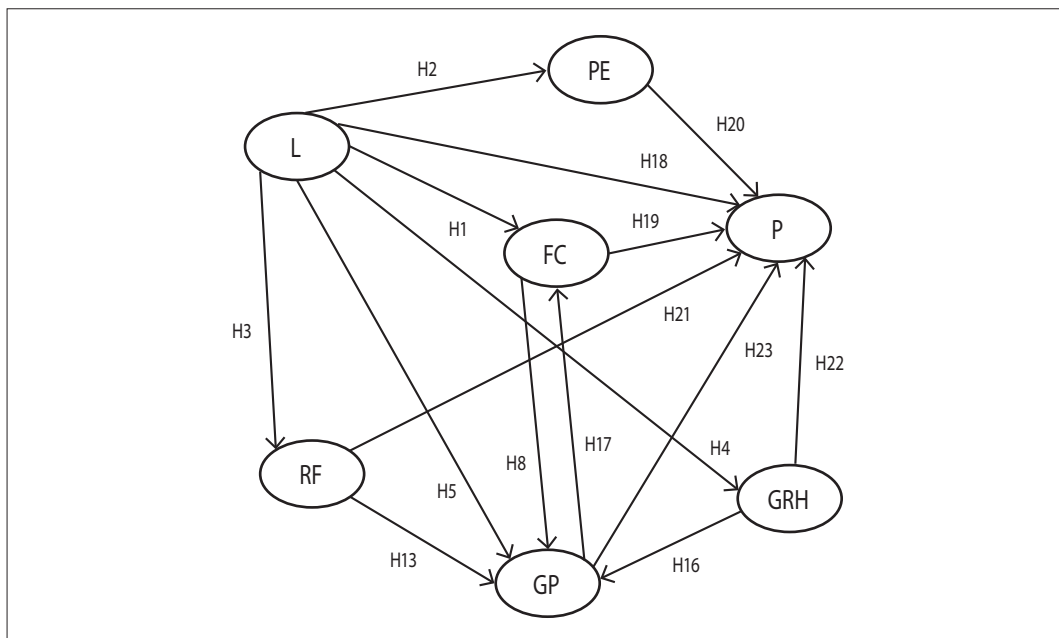
Efeito Direto	Hipótese	Suportado por:	Não suportado por:
GRH → FC	H14		Sila e Ebrahimpour (2005); Wilson e Collier (2000).
GRH → RF	H15		Sila e Ebrahimpour (2005).
GRH → GP	H16	Jayaram et al (2012); Kaynak (2003); Zehir e Sadikoglu (2012); Sila e Ebrahimpour (2005); Tarí, Molina e Castejón (2007) e Wilson e Collier (2000).	Fotopoulos e Psomas (2010) e Jayaram, Ahire e Dreyfus (2010).
GP → FC	H17	Wilson e Collier (2000).	
L → P	H18	Escrig-Tena et al (2011); Hassan et al (2014); Lakhal, Pasin e Limam (2006); Sila e Ebrahimpour (2005); Brah, Tee e Rao (2002); Brah S. (2000); Tarí, Molina e Castejón (2007); Sit et al (2009) e Arumugam et al (2009).	Oii et al. (2011); Talib, Rahman e Qureshi (2013) e Wilson e Collier (2000).
FC → P	H19	Oii et al. (2011); Zehir e Sadikoglu (2012); Hassan et al (2014); Lakhal, Pasin e Limam (2006); Brah, Tee e Rao (2002); Brah S. (2000); Arumugam et al (2009) e Sit et al (2009).	Talib, Rahman e Qureshi (2013) e Sila e Ebrahimpour (2005).
PE → P	H20	Brah, Tee e Rao (2002) e Arumugam et al (2009).	Oii et al. (2011); Talib, Rahman e Qureshi (2013); Sila e Ebrahimpour (2005); Tarí, Molina e Castejón (2007); Sit et al (2009) e Wilson e Collier (2000).
RF → P	H21	Escrig-Tena A. et al (2011); Zehir e Sadikoglu (2012); Brah, Tee e Rao (2002) e Arumugam et al (2009).	Baird, Hu e Reeve (2011); Talib, Rahman e Qureshi (2013); Sila e Ebrahimpour (2005) e Brah S. (2000).
GRH → P	H22	Fotopoulos e Psomas (2010); Talib, Rahman e Qureshi (2013); Hassan et al (2014); Lakhal, Pasin e Limam (2006); Brah, Tee e Rao (2002); Brah S. (2000); Tarí, Molina e Castejón (2007); Arumugam et al (2009) e Sit et al (2009).	Oii et al. (2011); Sila e Ebrahimpour (2005) e Wilson e Collier (2000).
GP → P	H23	Escrig-Tena A. et al (2011); Forza e Filipini (1998); Fotopoulos e Psomas (2010); Jayaram, Ahire e Dreyfus (2010); Jayaram et al (2012); Kaynak (2003); Laosirihongthong, Teh e Adebajo (2013); Hassan et al (2014); Sila e Ebrahimpour (2005); Brah, Tee e Rao (2002); Arumugam et al (2009) e Wilson e Collier (2000).	Baird, Hu e Reeve (2011); Oii et al. (2011); Talib, Rahman e Qureshi (2013) e Zehir e Sadikoglu (2012).

Fonte: Elaboração dos autores.

3. MODELO PROPOSTO

Um modelo é uma idealização simplificada de um sistema que possui maior complexidade, mas que ainda assim supostamente reproduz na sua essência o comportamento do sistema complexo que é o alvo de estudo e entendimento. Um modelo estrutural busca relacionar os constructos estudados entre si, de forma visual, como no presente trabalho, com o propósito de descrever, explicar esses processos. A partir da Tabela, o seguinte modelo estrutural é proposto:

Figura 1 – Modelo estrutural entre constructos do TQM e entre constructos e performance.



Fonte: Elaboração dos autores.

4. CONCLUSÕES E PESQUISAS FUTURAS

Uma vasta revisão da literatura foi realizada e hipóteses sobre as relações entre as variáveis foram formuladas, baseadas na literatura existente.

Também, um modelo estrutural foi proposto com base nas hipóteses levantadas.

Com base nos artigos estudados e no modelo estrutural obtido podemos concluir que entre todos os constructos apresentados o de maior importância é a liderança (L), pois o líder tem contato com todos os setores da empresa e tem papel crucial no desenvolvimento das práticas TQM e na implementação da melhoria na qualidade da empresa como um todo.

Percebemos que alguns constructos não possuem relações entre eles, é o caso de foco no cliente → relacionamento com fornecedores, foco no cliente → gestão de recursos humanos, planejamento estratégico → foco no cliente, planejamento estratégico → relacionamento com fornecedores, planejamento estratégico → gestão de recursos humanos, planejamento estratégico → gestão de processos, gestão de recursos humanos → foco no cliente, gestão de recursos humanos → relação com fornecedores e gestão de processos → foco no cliente. O fato dessas relações causais não serem diretamente defendidas na literatura e não serem suportadas por grande parte dos trabalhos estudados não significa que essas variáveis não tenham influência umas nas outras, somente pode-se arguir que essa influência não é direta. Uma análise por diagrama de caminhos utilizando o modelo estrutural proposto pode mostrar que existem efeito indiretos entre as variáveis envolvidas.

Com relação à performance, existe na literatura base suficientemente sólida para suportar o efeito direto de todos os constructos TQM na performance organizacional, o que enfatiza a importância do TQM na performance, competitividade e sobrevivência das empresas. Por fim, sugere-se, como estudos futuros, utilizar-se desse modelo e aplicar uma survey para testar e validar as hipóteses aqui desenvolvidas.

REFERÊNCIAS

- AHIRE, S. L.; RAVICHANDRAN, T. An Innovation Diffusion Model of TQM Implementation. **IEEE Transactions On Engineering Management**, v. 48, n. 4, p. 445-464, 2001.
- ARUMUGAM, V; CHANG, H. W.; OOI, K.; TEH, P. L. Self-assessment of TQM practices: a case analysis. **The TQM Journal**, v. 21, n. 1, p. 46-58, 2009.
- BRAH, S. A.; LEE S. L.; RAO, B. M. Relationship between TQM and performance on Singapore companies. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 19, n. 4, p. 356-379, 2002.
- BRAH, S. A; WONG, J. L.; RAO, B. M. TQM and business performance in the service sector: a Singapore study. **Internacional Journal of Operations & Product Management**, v. 20, n. 11, p. 1293-1312, 2000.
- CAI, S. The importance of customer focus for organizational performance: a study of Chinese companies. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 26, n.4, p. 369-379, 2009.
- ESCRIG-TENA, A. B.; BOU-LLUSAR, J. C.; MARTIN, B.; ROCA-PUIG, V. Modelling the Implications of Quality Management Elements on Strategic Flexibility. **Advances in Decision Sciences**, v. 2011, p. 1-27, 2011.
- FLYNN, B. B.; SCHROEDER, R. G.; SAKAKIBARA, S. The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. **Decision Sciences**, v. 26, p.659-691, 1995.
- FORZA, C.; FILLIPINI, R. TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: A causal model. **International Journal Production Economics**, v. 55, p. 1-20, 1998.
- FOTOPOULOS, C. V.; PSOMAS, E. L. The structural relationships between TQM factors and organizational performance. **The TQM Journal**, v. 22, n. 5 , p. 539-552, 2010.
- HASSAN, M. U.; NOWAZ, M. S.; SHAUKAT, S.; HASSAM, S. An Empirical Assessment of TQM Dimensions and Their Relationship with Firm Performance: Evidence from the Textile Sector of Pakistan. **World Applied Sciences Journal**, v. 30, n. 6, p. 696-705, 2014.

JAYARAM, J.; AHIRE, S. L.; DREYFUS, P. Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation – A focus on total effects. **Journal of Operations Management**, v. 28, p.345-356, 2010.

JAYARAM, J.; AHIRE, S. L.; NICOLAE, M.; ATASEVEN, C. The moderating influence of product orientation on coordination mechanisms in total quality management. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 29, n. 5, p. 531-559, 2012.

KAYNAK, H. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 21, p.405–435, 2003.

KRISTAL, K. B.; HU, J.; REEVE, R. The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 7, p. 789-814, 2011.

LAKHAL, L.; PASIN, F.; LIMAM, M. Quality management practices and their impact on performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 23, n. 6, p. 625-646, 2006.

LAOSIRIHONGTHONG, T; TEH, P. L.; ADEBANJO, D. Revisiting quality management and performance. **Industrial Management & Data Systems**, v. 113, n. 7, p. 990-1006, 2013.

MEHMET, S.C. D.; TATOGLU, L. K. E.; ZAIM, S. TQM and market orientation's impact on SMEs' performance. **Industrial Management & Data Systems**, v. 106, n. 8, p. 1206-1228, 2006.

OOI, K.; LIN, B.; TAN, B. I.; CHONG, A. Y. L. Are TQM practices supporting customer satisfaction and service quality? **Journal of Services Marketing**, v. 25, n. 6, p.410–419, 2011.

SARAPH, V. J.; BENSON, G. P.; SCHROEDER, R. G. An instrument for measuring the critical factors of quality management. **Decision Sciences**, v. 20, p. 810–829, 1989.

SILA, I.; EBRAHIMPOUR, M. Critical linkages among TQM factors and business results. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 11, p. 1123-1155, 2005.

SIT, W. Y.; OOI, K.; LIN, B.; CHONG, A. Y. L. TQM and customer satisfaction in Malaysia's service sector. **Industrial Management & Data Systems**, v. 109, n. 7, p. 957-975, 2009.

TALIB, F.; RAHMAN, Z.; QURESHI, M. N. An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 30, n. 3, p. 280-318, 2013.

TARÍ, J. J.; MOLINA, J. F.; CASTEJÓN, J. L. The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes. **European Journal of Operational Research**, v. 183, p. 483-501, 2007.

WILSON, D. D.; COLLIER, D. A. An Empirical Investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award Causal Model. **Decision Sciences**, v. 31, n. 2, p. 361-390, 2000.

YANG, C. C. The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management. **The TQM Magazine**, v. 18, n. 2, p. 162-73, 2006.

ZEHIR, C.; SADIKOGLU, E. Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. **International Journal Production Economics**, v. 127, p. 13-26, 2010.

ZEHIR, C.; SADIKOGLU, E. Relationships among Total Quality Management Practices: An Empirical Study in Turkish Industry. **International Journal of Performability Engineering**, v. 8, n. 6, p. 667-678, 2012.