

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

IMPACTO DA GESTÃO DE
QUALIDADE E DA INOVAÇÃO NO
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA
INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

Arzelinda Jesus Lopes

Lisboa, Outubro de 2017

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

IMPACTO DA GESTÃO DE
QUALIDADE E DA INOVAÇÃO NO
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA
INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

Arzelinda Jesus Lopes

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e dos Negócios, realizada sob a orientação científica de Marina Alexandra Nunes Godinho Antunes, Doutora em Ciências Empresariais.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Doutora Maria do Rosário Justino

Arguente _____ Doutora Célia Vicente

Vogal _____ Doutora Marina Antunes

Lisboa, Outubro de 2017

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

Dedicatória

Dedico esta Dissertação aos meus pais e ao meu namorado que tanto me apoiaram. À minha família e amigos (as), que me deram todo apoio sempre que precisei. A todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para chegar até aqui com suporte e apoio.

Muito obrigada a todos

*“Agradeço todas as dificuldades que enfrentei;
não fosse por elas, eu não teria saído do
Lugar.”*

Chico Xavier

Agradecimentos

Realizar este trabalho foi um desafio do ponto de vista pessoal, para o qual contribuíram de alguma forma muitos dos que me acompanham, aos quais gostaria de deixar uma palavra de apreço.

Agradeço a Deus, pelo dom da vida, saúde, lucidez, clareza de raciocínio, me inspirando nas horas de angústia. Por me ter conduzido com sua luz até o final deste empreendimento, garantindo a conclusão de mais uma etapa de minha vida.

Um agradecimento especial à minha orientadora – Professora Doutora Marina Alexandra Nunes Godinho Antunes, pela cooperação que me concedeu para a realização deste trabalho e pela força que sempre me facultou.

Desejo também dar uma palavra de reconhecimento e agradecimento a todos aqueles que tiveram a delicadeza e a gentileza de dispensar um pouco do seu tempo para responder ao meu questionário.

Por último, mas sempre em primeiro lugar agradeço à minha família, em especial aos meus pais António Nascimento Lopes, Albertina Faustina Jesus Lopes, e ao meu namorado José Jorge de Oliveira do Rosário, por serem quem são, pelo apoio incondicional e acima de tudo pelo amor e dedicação.

Existem emoções cujas palavras não se conseguem manifestar, somente cingida por um enorme sentimento: gratidão.

Sem todos vocês, não teria sido possível.

A todos, os meus sinceros agradecimentos.

Resumo

A inovação constitui-se o elemento-chave para a melhoria de desempenho das organizações, na medida em que permite agregar valor aos produtos, diferenciá-los dos restantes e aceder a novos conhecimentos e mercados, permite melhorar os processos, diferenciar os produtos/serviços face aos concorrentes, constituindo-se, deste modo, num fator dinamizador da rendibilidade organizacional.

A Gestão da Qualidade tem sido amplamente aceite como um modelo de gestão que reforça as vantagens competitivas das organizações que o implementam com sucesso. Contudo, as condições de mercado alteram-se frequentemente e as organizações têm que se adaptar, mantendo a qualidade e, simultaneamente, tornarem-se flexíveis, possuindo capacidade de resposta e criatividade, o que significa serem inovadoras. Perante tal panorama, as organizações têm de inovar, oferecendo aos seus clientes produtos inovadores e de alta qualidade, de forma a antecipar e satisfazer as necessidades do mercado, e, por conseguinte, fazer uso racional dos recursos, o que leva a que a inovação seja um dos conceitos atuais mais importantes para a conjuntura económica. Neste contexto, esta investigação tem como principal objetivo analisar o impacto da Gestão de Qualidade e da Inovação na Indústria Farmacêutica. Neste sentido foram aplicados questionários às 89 organizações distribuídas por todo o país, como instrumento de recolha de dados. A sustentação deste trabalho baseou-se inicialmente numa revisão da literatura, tendo como incidência o recurso a livros, artigos científicos e algumas bases de dados como a SABI e o Google Académico, fazendo-se assim um enquadramento teórico dos conceitos relacionados. Do estudo efetuado foi analisado o impacto da gestão de qualidade e da inovação, tendo-se confirmado existir um impacto direto destas duas dimensões no desempenho organizacional da Indústria Farmacêutica. Os resultados obtidos revelaram que o modelo conceptual apresenta confiabilidade e qualidade para dar resposta às questões e aos objetivos do estudo, permitindo assim concluir que tanto a qualidade como a inovação contribuem positivamente para o desempenho organizacional.

Palavras-Chave: Gestão de qualidade; Inovação; Desempenho organizacional; Indústria Farmacêutica; Vantagem Competitiva.

Abstract

The innovation constitutes the key element for the improvement of the organizations performance, as far as it allows to add value to the products, distinguish them from the remnant and gain access to a whole new range of insight and markets, enhance procedures, differentiate products/services opposed to the competition, thereby becoming a driving element of corporate profitability. The innovation process of the pharmaceutical industry sets the trend of the competitive dynamic of the sector. It expresses itself through the assorted operations and complex functions, which interact together in a process of simultaneous fluctuations.

The Quality Management has been largely accepted as a management model that reinforces the competitive advantages of the companies that successfully implement it. However, the market conditions change constantly and companies must adapt, keeping their quality standards and, simultaneously, becoming flexible, having both delivery capacity and creativity, which means being inventive. Given the scenery, companies must innovate, offering ground breaking, high quality products, in order to anticipate and satisfy all the market demands and, consequently, make a rational use of the resources, which makes the innovation one of the most important current concepts as to the economic juncture. In this context, this investigation has as its' core objective analysing the impact of the Quality Management and the Innovation of the Pharmaceutical Industry. In this regard, enquires where carried within 89 companies throughout the country, as data compilation tool. This work was initially sustained by literature review, based on resourced books, scientific articles and some data bases such as SABI and Academic Google, which allowed to sample the presented conceptual framework. Through the undertaken study, the Management Quality's impact and the innovation were analysed, and it confirmed to have a direct impact from these two dimensions on the organizational performance. The achieved results disclosed that the conceptual model presents reliability and quality to meet the queries and purposes of the study, thus allowing to conclude that the quality, as much as the innovation, both contribute positively for the organizational performance.

Keywords: Quality Management; Innovation; Organizational Performance; Pharmaceutical Industry; Competitive Advantage.

Índice

Dedicatória	I
Agradecimentos	III
Resumo	IV
Abstract	VI
Índice Tabela	IX
Índice Quadro	IX
Índice Gráfico	IX
Índice Figura	X
Lista de abreviaturas	XII
Capítulo 1: Introdução	1
1.1 Âmbito	1
1.2 Questões de Investigação	3
1.3 Objetivo da Investigação	4
1.4 Metodologia	4
1.5 Estrutura do Trabalho	6
Capítulo 2: Revisão da Literatura	7
2.1 Gestão da Qualidade	7
2.1.1 Enquadramento	7
2.1.2 Conceito de qualidade	7
2.1.3 Evolução Histórica de qualidade	9
2.1.4 Gestão da Qualidade Total (TQM)	13
2.1.5 As normas ISO 9000	19
2.1.6 Custo de qualidade	21
2.1.7 Melhoria contínua	25
2.1.8 Qualidade na Indústria Farmacêutica	27
2.2 Inovação	28
2.2.1 Enquadramento	28
2.2.2 Conceito da inovação	30

2.2.3 Tipologia de Inovação	33
2.2.4 Inovação e qualidade.....	37
2.2.5 Inovação na Indústria Farmacêutica.....	38
2.3 Desempenho Organizacional	40
2.4 O impacto da qualidade no desempenho organizacional.....	42
2.5 O impacto da inovação no desempenho organizacional	44
Capítulo 3: Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação	49
3.1 Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação	49
Capítulo 4: Metodologia de Investigação	51
4.1 Enquadramento.....	51
4.2 Método de Pesquisa	51
4.3 Instrumento de Medição – Questionário.....	54
4.4 População e Amostra	55
4.5 Método de recolha de dados	57
4.6 Desenvolvimento do Questionário	60
4.7 Análise Estatística Utilizada	62
4.8 Caracterização das Organizações e dos Respondentes	62
Gráfico 4.5 Tempo na organização	65
Capítulo 5: Análise e Discussão dos resultados	67
5.1 Procedimento e tratamento dos dados.....	67
5.2 Análise bi-variada	76
Capítulo 6: Conclusões e Considerações Finais.....	80
6.1 Contribuições para a Gestão	83
6.2 Limitações de estudo	83
6.3 Sugestões para trabalhos futuros.....	84
Referências bibliográficas.....	85
Apêndices	94

Índice Tabela

Tabela 4.1 Distrito da organização	66
Tabela 4.2 Dimensão da organização	66
Tabela 4.4 Análise dos itens na dimensão “Inovação”	70
Tabela 4.5 Análise dos itens na dimensão “Gestão de qualidade”	73
Tabela 4.6 Análise dos itens na dimensão “Desempenho Organizacional”	74
Tabela 4.7 Coeficiente correlação GQ e DO financeira	77
Tabela 4.8 Coeficiente correlação GQ e DO cliente/mercado	77
Tabela 4.9 – Coeficiente correlação Inovação e DO financeira	78
Tabela 4.10 Coeficiente correlação Inovação e DO cliente/mercado	78

Índice Quadro

Quadro 2.1 Algumas definições sobre a qualidade	8
Quadro 2.2 Principais elementos da TQM	14
Quadro 2.3 Custos de qualidade	24
Quadro 2.4 Classificação da inovação.....	36
Quadro 2.5 Resumo das diferentes abordagens sobre o desempenho	41

Índice Gráfico

Gráfico 4.1 Idade	63
Gráfico 4.2 Género	63
Gráfico 4.3 Habilitações Literárias.....	64
Gráfico 4.4 Cargo Ocupado na Organização.....	65
Gráfico 4.5 Tempo de organização.....	65
Gráfico 5.1 Tipos de Inovação.....	71
Gráfico 5.2 Vantagens da Inovação.....	72

Gráfico 5.3 Avaliação de desempenho nos últimos 3 anos perspectiva financeira.....	75
Gráfico 5.4 Avaliação de desempenho nos últimos 3 anos perspectiva cliente/mercado.....	76

Índice Figura

Figura 1.1 Etapas Do Processo De Investigação	5
Figura 2.1 As Cinco fases da qualidade	11
Figura 3.1 Modelo conceptual de investigação	49
Figura 5.1 Vantagens e Desvantagens do Questionário	59

Lista de abreviaturas

APCER - Associação Portuguesa de Certificação

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

ASQ - *American Society for Quality Control* - Sociedade Americana para a qualidade

CQ – Controle de Qualidade

CQT – Controle de Qualidade Total

CTQ – Custos Totais da Qualidade

DO – Desempenho Organizacional

GQ – Gestão de Qualidade

I&D – Investimento e Desenvolvimento

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas ao Investimento

IPQ – Instituto Português da Qualidade

ISO - *International Organization for Standardization*

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PCDA – *Plan-do-Check-Act*

SABI – *Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*

SGQ – Sistema de Gestão de Qualidade

SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*

SQ – Sistema de Qualidade

SQT – Sistema de Qualidade Total

TQC – *Total Quality Control*

TQM – *Total Quality Management*

Capítulo 1: Introdução

1.1 Âmbito

Atualmente, devido à dinâmica do ambiente competitivo, mudanças externas acabam criando novas buscas, novas tendências, novos processos e novos tipos de gestão. As organizações que não querem perder competitividade precisam de se adaptar a essas mudanças (Bataglia, Silva e Klement, 2011). Nesses novos tempos, o sucesso da estratégia organizacional e a dinâmica da vantagem competitiva dependem fundamentalmente de novas ideias, ou seja, de inovação. As organizações, seja qual for o setor de atuação, devem, sempre que possível, iniciar a desenvolver novos produtos, novos procedimentos ou novas tecnologias de gestão antes que necessitem delas (Bataglia *et al.*, 2011). Entre os sectores produtivos que mais investem em desenvolvimento de novos produtos encontra-se o sector farmacêutico. O desenvolvimento de novos produtos é uma das principais funções que uma organização deve desempenhar para obter sucesso (Kraja e Osmani, 2013), além de ser considerado um processo de negócio cada vez mais crítico para a competitividade das organizações, devido ao aumento de novos produtos no mercado e à redução do tempo de vida dos mesmos.

À medida que as empresas adotam novas realidades e procuram *drivers* de crescimento nos seus planos estratégicos de negócio a longo prazo, enfrentam o desafio de um ambiente novo e muito diferente, com um clima económico cada vez mais complexo e exigente (Bataglia *et al.*, 2011). A inovação surge assim como uma variável determinante para o sucesso organizacional (Cunha, 2007). As inovações não só podem ser consideradas como uma resposta às ameaças, mas também como uma maneira de abraçar novas oportunidades (Mintzberg, 2010). A inovação para as organizações, de acordo com Neely *et al.* (1995), consiste na exploração de novas ideias para melhorar os negócios, criando vantagens competitivas e criando sucesso no mercado, atuando na dinâmica dos mercados, promovendo mudanças nas organizações, ampliando a concorrência e proporcionando diferenças de desempenho (Venkatraman e Ramanujam, 1986). Para Porter (1981), a transformação tecnológica é um dos principais condutores da concorrência. A inovação é capaz de transformar profundamente uma indústria ou criar uma nova, promovendo maior concorrência e, muitas vezes, o fortalecimento da organização.

No caso da qualidade esta é vista como um sistema de melhoria contínua que precisa de mecanismos de controlo que promovam a sua garantia. Qualidade é o grau de ajuste de um produto à procura que pretende satisfazer (Paladini, 2006). É interessante realçar que o conceito de qualidade está diretamente relacionado ao interesse da organização com o atendimento às necessidades do cliente. Assim, para que se garanta a evolução da qualidade, deve-se ter conhecimento do quanto os consumidores estão satisfeitos com os produtos que estão adquirindo. No caso específico da Indústria Farmacêutica, o fator primordial para garantir a qualidade é a segurança do produto, pois qualquer problema pode comprometer a saúde do consumidor (IFPMA, 2014).

A Qualidade Total ou *Total Quality Management* (TQM) e a inovação têm sido consideradas, crescentemente, um fator crítico para a competitividade e a sobrevivência das organizações, e também para a credibilidade das mesmas (Cardoso, 2013), em que as organizações se viram compelidas a adotar estratégias competitivas que lhes permitissem adquirir uma grande flexibilidade e rapidez de resposta às solicitações emergentes. Entre tais estratégias, realçam-se a TQM e a Inovação. As práticas de TQM são muitas vezes consideradas um precursor para um desempenho superior da organização, mas a sua conceptualização como recurso da organização e o seu efeito em diferentes dimensões de desempenho ainda não estão bem estabelecidos na literatura. Assim, o conceito de qualidade e da inovação vem ao encontro das necessidades deste ramo industrial uma vez que contribuem como verdadeiros fatores críticos de sucesso, e também pelo facto de que o crescente aumento das organizações certificadas em qualidade, nos faz acreditar que à certificação de produtos, de sistemas e de pessoas, pode ligar-se um melhor desempenho das organizações. A competição existente no setor farmacêutico depende pouco dos preços de venda dos produtos (Neely *et al.*, 1995). Na realidade, pode-se ter até mais critérios, como a qualidade e a efetividade. Há de facto autores que falam em quatro critérios, qualidade, eficiência, eficácia e efetividade. O critério ou o propósito da avaliação irá influir então na metodologia e nos mecanismos de medição, e isso não deve ser encarado como uma dualidade. O impacto da inovação numa organização vai desde a simples criação de uma nova relação custo-benefício para o produto até o estabelecimento de um novo modelo de competição que modifica todo um setor, o que retoma a ideia de Porter (1981).

A inovação, neste sentido, é apontada como um dos caminhos mais importantes para a manutenção da competitividade das organizações, sendo assim considerada como um fator-

chave na criação de produtos, processos e serviços, na medida em que cria um diferencial para as organizações, que as permite crescer, aumentar tanto a sua produtividade, quanto a qualidade dos seus produtos (Kraja e Osmani, 2013). Além disso, a presença de estratégias de inovação pode contribuir para sustentar vantagens competitivas em relação aos concorrentes (Mintzberg, 2010).

1.2 Questões de Investigação

É importante ter em atenção a pergunta de partida, pois permite expressar de forma precisa aquilo que desejamos elucidar, mantendo em foco o nosso objeto de estudo bem como formular os objetivos do trabalho.

Desta forma, as questões centrais que esta investigação procurou responder foram:

Q1 - Que impactos o sistema de gestão de qualidade reflete no desempenho organizacional da Indústria Farmacêutica?

Q2 - Que impactos as estratégias de inovação refletem no desempenho organizacional da Indústria Farmacêutica?

A primeira questão foca-se na possibilidade de os gestores implementarem um Sistema de Gestão de Qualidade, com o objetivo de verificar qual seria o impacto no desempenho organizacional da Indústria Farmacêutica. A segunda questão foca-se na possibilidade de as organizações adotarem estratégias de inovação, e ver quais os impactos que essas estratégias poderão refletir no desempenho organizacional. Tendo em conta que a TQM pode ser apontada como uma das principais fontes de vantagem competitiva (Rocha, 2006), e o desenvolvimento sistemático e sustentado de atividades inovadoras, considerado um dos mais importantes fatores de competitividade económica (Neely *et al.*, 1995). A aposta na inovação pode fomentar o interesse da organização pela TQM. Pretende-se, assim, estudar a ligação entre a TQM e a inovação que contempla a integração de conceitos comuns a ambas as dimensões e que poderá revelar-se de extrema importância para o desempenho organizacional.

1.3 Objetivo da Investigação

É fundamental conceber os objetivos do trabalho, tendo em conta que ajudam a criar um fio condutor entre o que se pretende investigar e o que se pode efetivamente executar. Com a execução deste trabalho pretendemos analisar os impactos que a Gestão de Qualidade e a Inovação podem ter no desempenho organizacional da Indústria Farmacêutica.

Em relação aos objetivos específicos, estes consistem em diretrizes que orientam e conduzem o trabalho de investigação, permitindo dessa forma alcançar o objetivo geral.

Face à abrangência do mesmo, são definidos objetivos específicos aos quais esta pesquisa procurou dar resposta.

Assim sendo, podemos enumerar os seguintes:

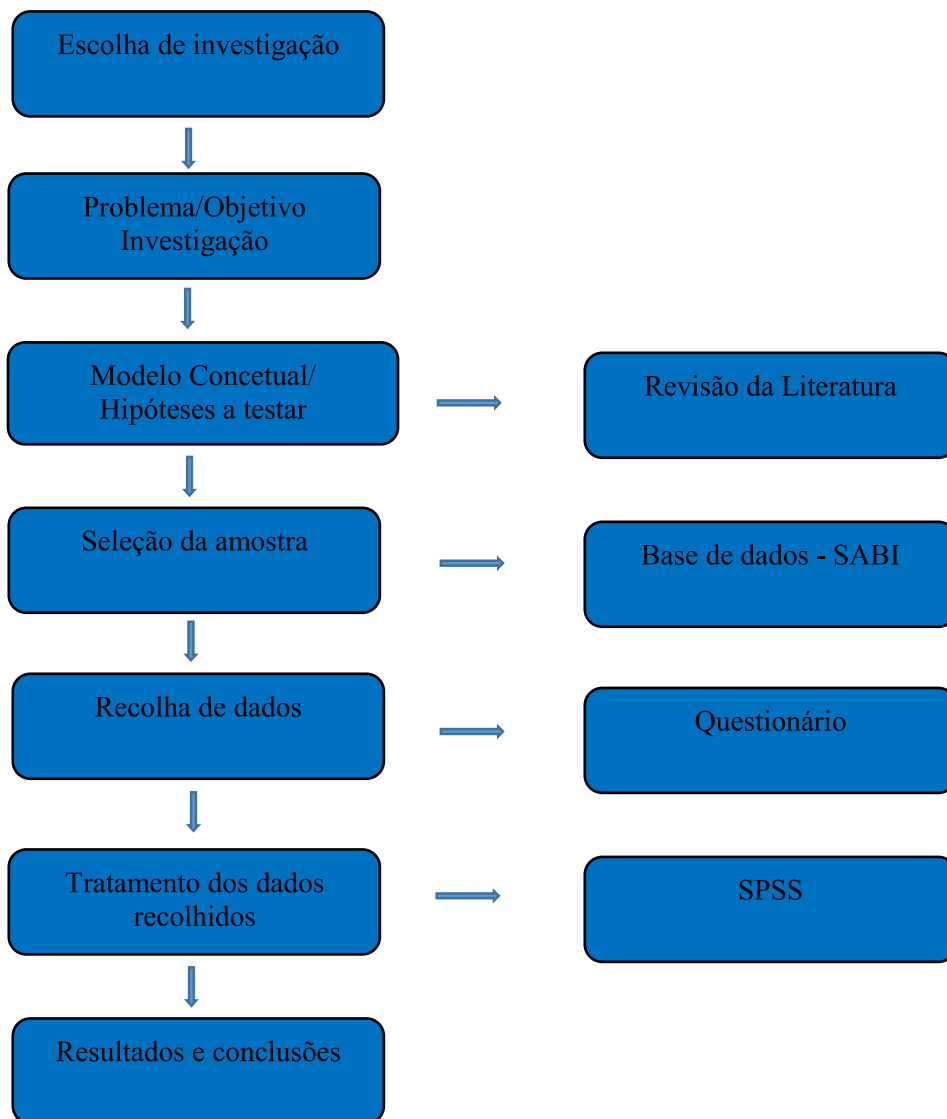
- Apresentar os principais conceitos relacionados com o tema para uma melhor compreensão dos seus fundamentos;
- Identificar as estratégias de inovação utilizadas pela Indústria Farmacêutica em Portugal;
- Verificar se essas duas dimensões influenciam o desempenho organizacional;
- Realçar a importância dessas duas dimensões numa melhoria dos resultados organizacionais.

1.4 Metodologia

Tendo em conta os objetivos traçados anteriormente, seguimos uma metodologia de investigação constituída por várias etapas. Na seguinte figura (figura 1.1) ilustra-se de forma esquemática as diferentes etapas seguidas no presente estudo. A primeira etapa consistiu na escolha do tema a investigar: O impacto da gestão de qualidade e da inovação no desempenho organizacional na Indústria Farmacêutica. Depois foi feita uma revisão da literatura que permitiu definir de forma mais clara o problema e os objetivos da investigação, assim como o modelo concetual e as hipóteses a testar. Após a definição das hipóteses, foi feita a seleção da amostra, bem como o método de recolha de dados, uma vez que o instrumento selecionado foi o

questionário. O tratamento dos dados recolhidos foi feito com o auxílio ao *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS).

Figura 1.1 Etapas do processo de investigação



Fonte: Elaboração própria

1.5 Estrutura do Trabalho

Para o desenvolvimento adequado do tema, estruturámos o trabalho em seis capítulos.

Capítulo 1 - Está reservado à parte introdutória do trabalho, onde se dá uma visão geral da pesquisa, abordando a problemática, os objetivos, as questões de investigação, a metodologia a ser desenvolvida, bem como a estrutura prévia e sumária do trabalho.

Capítulo 2 - Refere-se à revisão da literatura do tema em questão, como instrumento de fundamentação teórica da investigação, nele é realçada a importância do tema em questão.

Capítulo 3 – Refere-se ao modelo conceptual e às hipóteses de investigação.

Capítulo 4 – Apresenta-se de uma forma mais detalhada a metodologia e a estratégia de investigação utilizadas para o estudo, elucidando a natureza da investigação, o universo da investigação, a constituição da amostra, as técnicas de recolha de dados, bem como as técnicas utilizadas para a análise dos mesmos.

Capítulo 5 – Apresentam-se os resultados obtidos.

Capítulo 6 - Abrange as conclusões e considerações finais, as limitações do trabalho, bem como possíveis sugestões para futuras investigações.

Capítulo 2: Revisão da Literatura

2.1 Gestão da Qualidade

2.1.1 Enquadramento

A qualidade é uma forma de gerir uma organização orientada para o cliente, pelo que o controlo de qualidade não só é um assunto técnico, mas também uma ferramenta de gestão que deve ser preocupação de todos os colaboradores e deve estar presente em todos os processos de fabrico e de gestão, sendo uma filosofia de gestão e um compromisso na procura da excelência (Rocha, 2006). O termo qualidade tem sido alvo de diversos autores e gestores de empresas, sendo o foco de estudos e aplicação. Com o decorrer do tempo, a qualidade passou a caminhar juntamente com os avanços tecnológicos com o objetivo de se aperfeiçoar, e cada vez mais ser percebida pelos clientes internos ou externos. Tendo em conta os conceitos utilizados pelos diferentes autores, o termo qualidade tornou-se em algo multidimensional, o que se traduz em alguma complexidade e desafio para o desenvolvimento de uma teoria única da qualidade.

Representa, assim, um modo de gestão das organizações em que as pessoas devem fazer as coisas certas, no tempo certo e ao menor custo e, para isso, precisam de dominar e usar o conhecimento necessário para a organização (Hanssem e Mowen, 2001).

2.1.2 Conceito de qualidade

Atualmente muito se tem questionado sobre o que pode significar realmente o termo qualidade. A resistência em tentar responder esta indagação tem sido constante, sendo que alguns autores chegam a afirmar que o conceito adotado pode influenciar consideravelmente na implementação de um chamado Sistema de Qualidade (SG). Deming (1997), define a qualidade como sendo atender e, se possível, exceder as expectativas do consumidor. Para o autor a qualidade deve ter como objetivo as necessidades do utente, presentes e futuras, ou seja, o autor define qualidade consoante as exigências e as necessidades do consumidor. Crosby (1994), utiliza o conceito qualidade de conformidade às especificações. Uma das definições que pode resumir várias ideias de qualidade é a de que, operacionalmente, um produto ou serviço de qualidade é aquele que satisfaz ou excede as expectativas do cliente (Hanssem e Mowen, 2001).

A Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ) define qualidade como a totalidade das características de um produto ou serviço que determinam a sua aptidão para satisfazer uma dada necessidade. Paladini (2006), afirma que a qualidade é um conceito muito dinâmico, uma percepção que trabalha com direcionamentos que sofrem mudanças ao longo de períodos diferentes, às vezes de maneira muito profunda. Neste caso é entendida como um conjunto de características do produto que o tornam apto para satisfazer uma necessidade. Quando, maior for e quanto menor for o seu custo, maior é o valor do item (Pereira e Ganhão, 1992). A qualidade tem sido conceptualizada de muitas formas e investigada sob várias perspetivas. Um elemento comum em quase todas as definições é o facto de que, não deve ser medida pela organização, mas sim pela percepção de seus clientes. Reportando a literatura, apresentam-se no quadro 2.1 algumas definições da qualidade.

Quadro 2.1 Algumas definições sobre a qualidade

Ano	Autor	Definição
1949	Ishikawa	Rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos e homogeneidade dos resultados do processo (baixa variabilidade).
1951	Fiegenbaum	Aprimoramento da qualidade só pode ser alcançado em uma organização com a participação de todos. Perfeita satisfação do usuário.
1954	Juran	Qualidade é adequação ao uso. Satisfação das aspirações do usuário.
1979	Crosby	Qualidade é conformidade com especificações, com os requisitos do cliente.
1991	Téboul	A qualidade é a capacidade de satisfazer as necessidades das pessoas, tanto na hora da compra, como durante a utilização, ao melhor custo possível, minimizando as perdas, e melhor do que os nossos concorrentes
1992	Deming	Qualidade é tudo o que o cliente necessita e quer.
1998	Kotler	Qualidade é a soma dos aspetos e características de um serviço ou produto que conseguem proporcionar a satisfação do cliente.
2006	Paladini	Qualidade é uma palavra que tem apresentação de características que demonstram dificuldades para estabelecimento de uma perfeita definição. Não é possível considerá-la um termo de característica exclusiva e única.

Fonte: Adaptado de Pires (2012); Saraiva e D'Orey (1999).

O quadro 2.1 evidencia a divergência de conceitos de qualidade estabelecidos por autores que foram importantes nos processos de qualidade no mundo inteiro, em décadas diferentes. Outros autores, tais como António e Teixeira (2007), dizem que a noção de qualidade não pode ser dissociada das necessidades e/ou desejos que o produto satisfaz (ou procura satisfazer), devendo-se ainda ter em conta a diferença entre satisfação dos desejos e satisfação das necessidades.

Embora reconhecendo que a qualidade tem uma componente subjetiva, e por vezes difícil ou mesmo impossível de medir com precisão, do ponto de vista do Controlo da Qualidade (CQ) ou da Garantia da Qualidade (GQ). A qualidade necessita de ser objetiva e quantificada de forma a ser mensurável (Pires, 2012). Para outros autores, a qualidade é o processo que conduz a resultados através de produtos/serviços que possam ser vendidos a consumidores que ficarão satisfeitos (António e Teixeira, 2007). Nenhuma definição de qualidade é a melhor na generalidade das situações. Diferentes definições sugerem questões diversas relativas à própria qualidade, que por sua vez necessitam do desenvolvimento e utilização de diferentes métodos para a sua medição, o que conduzem a resultados, conclusões e recomendações distintas (Pinto, 2010).

2.1.3 Evolução Histórica de qualidade

A Qualidade é uma realidade intemporal. Os primeiros registos históricos estão presentes nas civilizações desde que existe escrita, datam do século XVI A.C. na Dinastia Shang (Juran, 1995). Inicialmente, na década de 1920, as atividades da qualidade centravam-se na inspeção da conformidade dos produtos, tendo evoluído para o controlo estatístico da produção em massa, para SGQ, através de atividades planeadas e sistemáticas, e mais tarde para a GQ integrada na gestão global das organizações (Pires, 2012). Embora a gestão de qualidade seja um assunto que ganhou grande notoriedade a partir do início da década de 1980, não se trata, contudo, de uma invenção moderna. Podendo narrar a história da qualidade de muitas e variadas formas (António e Teixeira, 2007). Um grande número de académicos concorda que o conceito ou a filosofia da qualidade existe desde há muito, discordando somente quanto ao seu início. Em relação a este ponto os seus argumentos variam, sustentando uns que o conceito de qualidade existe desde algumas centenas de anos e outros falam em milhares de anos (António e Teixeira, 2007). No

início do séc. XX, a qualidade restringia-se ao rastreamento e inspeção de defeitos, hoje, já encontramos outras preocupações como: a satisfação das necessidades dos clientes, melhoria contínua, garantia e controle de qualidade, com vista à obtenção de um Sistema de Qualidade Total (SQT). Esta nova perspectiva assente numa TQM que visa satisfazer as necessidades dos clientes e apostar numa melhoria contínua, de forma a obter os melhores resultados, implicando o envolvimento de todos (Feigenbaum, 1991). A GQ passou a ter como foco a prevenção e o cliente, deixando de estar centrada na inspeção assegurada por departamentos especializados com poucas ou nenhuma ligação aos restantes setores da organização (António e Teixeira, 2007). Os mesmos autores citam que:

(...) na longa história há dois marcos a considerar, dada a sua relevância para a forma como a qualidade passou a ser encarada. O primeiro desses marcos é o advento da produção em massa associado à Revolução Industrial (no século XIX) e o segundo, mais recente, respeita à importância crescente assumida pelo setor dos serviços. Dentro deste têm vindo igualmente a assumir importância crescente os processos referentes a serviços em atividades não comerciais, nomeadamente os setores do ensino e dos cuidados de saúde públicos.

Após a Segunda Guerra Mundial, verificou-se o crescimento económico e o desenvolvimento tecnológico, o qual esteve na origem do progressivo aumento da oferta de produtos e de serviços e, conseqüentemente, do aumento da concorrência dos mercados e das exigências dos consumidores, no que respeita à qualidade dos bens adquiridos, em especial a sua adequação ao uso (António e Teixeira, 2007).

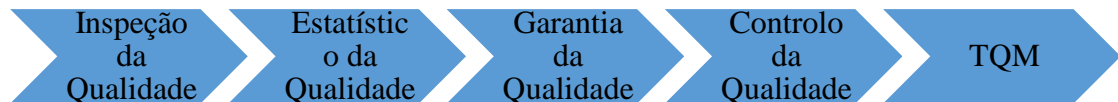
Hoje, quando falamos em qualidade, não devemos considerar apenas o CQ física do produto, ou a inspeção do produto final e sim, na qualidade dos produtos e serviços colocados à nossa disposição, visando assegurar que as necessidades dos clientes internos e externos sejam entendidas e satisfeitas (Cardoso, 2013).

A qualidade foi uma das questões chaves para a competitividade na década de 1990 (Bank, 1998). O final do século XX ficou marcado pela capacidade das organizações de, em primeiro lugar, captar as necessidades de todos os clientes e incorporá-los num produto e serviço *standard*, para posteriormente os transformar em versões personalizadas, adaptadas às necessidades específicas de cada cliente. Deste modo, a qualidade é surpreender o cliente, excedendo as suas expectativas, através de um complemento de serviços, mais sofisticados com o passar do tempo, com vista a uma maior fidelização do cliente (Rolo e Saraiva, 2011).

Resumidamente, conforme podemos observar, a história da qualidade pode ser dividida em cinco fases:

- Inspeção da Qualidade
- Controlo Estatístico da Qualidade
- Garantia da Qualidade
- Controlo da Qualidade em toda a organização
- Gestão pela Qualidade Total - TQM

Figura 2.1 As Cinco fases da qualidade



Fonte: Elaboração própria

As cinco fases da qualidade acima elencadas são descritas por Rocha (2011), da seguinte forma:

1.^a Fase - Inspeção da Qualidade (1945-1949). A qualidade consiste na *conformance to requirements*. A inspeção tinha uma função técnica: detetar os produtos bons e deixá-los passar e travar os defeituosos. Contudo a inspeção da qualidade ficou sem crédito, devido ao facto de a inspeção total dos produtos ser impossível de se realizar e as inspeções de pequenas amostras serem suficientemente representativas.

2.^a Fase - Estatístico da Qualidade (1949-1951). Em ordem a ultrapassar os problemas da inspeção da qualidade, esta converteu-se no controlo estatístico da qualidade. O impulso deve-se a Deming, o qual acentuou a importância da variação. Os problemas que causa e as suas origens, distinguindo entre erros sistemáticos, causados pelo homem e pela máquina, e erros aleatórios causados, por exemplo, pela má qualidade dos *inputs*.

3.ª Fase - Garantia da Qualidade (1951 – finais dos anos 60). Durante os anos sessenta o ambiente empresarial mudou, questionando-se a produção em massa. Organizações com sucesso têm de criar sistemas internos, mas também externos, e a qualidade passa a entender-se como *fitness for purpose*. O objetivo não é mais o produto final, mas o processo de produção, de forma a melhorar a qualidade do produto e alargá-lo às necessidades dos consumidores. Segundo Feigenbaum (1991) *Quality is everybody's job*, deixando de ser apenas tarefa da inspeção. Este período correspondente à década de setenta que se caracteriza por uma visão de qualidade equivalente à redução de custos.

4.ª Fase - Controlo da Qualidade em toda a organização (finais dos anos 60 até 80). Esta abordagem foi introduzida por Ishikawa (1985), o qual insiste na análise do mercado como função determinante para conhecer as necessidades dos clientes a fim de convertê-las em especificações técnicas.

5.ª Fase - Gestão pela Qualidade Total – TQM (anos 80 até ao presente). A partir dos anos oitenta a qualidade passou a ser encarada como TQM, conceito que resulta dos contributos de vários autores, entre os quais Deming (1997) e os já citados Juran e Ishikawa, resume a literatura da psicologia do consumidor que acentua a ideia de que *meeting customer expectations and the first and ultimate goal of each activity in organization*. A TQM é, pois, a última fase do desenvolvimento do conceito de qualidade.

Paladini (2006), elenca os principais autores na literatura sobre qualidade:

- Walter A. Shewhart (1924): é conhecido como o pai do Controle Estatístico da Qualidade. Ele desenvolveu uma das ferramentas mais utilizadas no controle da qualidade até hoje, os gráficos de controlo, e também propôs o ciclo *Plan-do-Check-Act* (PCDA) que direciona à análise e solução de problemas;
- W. Edwards Deming (1950): foi um dos precursores do ciclo PCDA e foi responsável pela criação dos 14 pontos de Deming que têm sido diretrizes enfatizadas na GQ em empresas de todo o mundo;
- Joseph M. Juran (1988): foi autor de vários livros e ajudou a alcançar a qualidade do âmbito operacional para a gestão de topo. Foi responsável por propor uma abordagem dos Custos da Qualidade (CT), classificando-os em três categorias: falhas, prevenção e avaliação. Também foi responsável por propor a trilogia da qualidade: planeamento, controle e melhoria;

- Armand Feigenbaum (1951): foi conhecido por ser o primeiro a tratar a qualidade de forma sistemática nas organizações, formulando o sistema de Controlo Total da Qualidade (TQG).
- Philip B. Crosby (1957): foi responsável por divulgar os 14 pontos prioritários para a qualidade.
- Kaoru Ishikawa (1943): foi responsável pela criação de ferramentas e técnicas de análise e solução de problemas. Em especial, criou as sete ferramentas da qualidade que viriam a ser amplamente utilizadas pelos círculos de controlo de qualidade: análise de Pareto, diagrama de causa e efeito, histograma, folhas de controlo, diagramas de escala, gráficos de controlo e fluxos de controlo.
- Genichi Taguchi (1988): ficou conhecido por focar as atividades de projeto e não de produção, área que batizou de CQ *off-line*, para diferenciar das técnicas *on-line* de controlo estatístico do processo, o autor considerava que a única forma de satisfazer o cliente era criar produto de qualidade robusta (*robust quality*).

2.1.4 Gestão da Qualidade Total (TQM)

A abordagem da TQM teve a sua origem no Japão após a Segunda Guerra Mundial através da forte competição interna que conduziu as organizações Japonesas à procura de elevados padrões de qualidade. A filosofia da TQM é um sistema de gestão integrado que abrange um conjunto de princípios desenvolvidos para motivar todos os membros da organização em melhorar continuamente os processos organizacionais com o objetivo de satisfazer e exceder as expectativas dos clientes (Lau e Anderson, 1998). O sentido do termo qualidade é resultado da evolução do conceito desde década de 50. Feigenbaum (1991), afirma que as condições de competitividade induzem os gestores de negócios a melhorar a qualidade de muitos produtos, ao mesmo tempo em que devem reduzir substancialmente os custos para manter a qualidade. Para isso, o autor sugere a adoção do conceito de Controlo da Qualidade Total ou *Total Quality Control* (TQC). Uma evolução do conceito de TQC ocorre com o surgimento da TQM o que leva a um conceito mais abrangente. De acordo com Deming (1997), nem mesmo o trabalho duro, maiores esforços, equipamentos eletrónicos, computadores ou investimentos em máquinas podem assegurar a qualidade. Como referem Rolo e Saraiva (2011), a TQM tem sido amplamente aceite como um modelo de gestão que reforça as vantagens competitivas das

organizações que o implementam com sucesso. Neste sentido, a TQM é definida como sendo a gestão das organizações em conformidade com as exigências dos clientes, para atingir a satisfação do consumidor, o bem-estar dos colaboradores e a sustentabilidade da organização. O SGQ baseia-se na identificação das atividades chave da organização e no estabelecimento de prioridades de forma a analisar e melhorar os processos com foco na satisfação do cliente (Tippins e Sohi, 2003). A TQM implementa sistemas de melhoria da qualidade, fornece a estrutura para o projeto, a produção, avaliação, análise e melhoria dos processos (Rocha, 2006). A TQM é de grande importância para a liderança e o aperfeiçoamento de todas as organizações, com o desenvolvimento da globalização.

Para o controlo de desperdícios e custos, é preciso adotar estratégias com foco em obter uma vantagem competitiva perante os concorrentes (Kraja e Osmani, 2013). No dizer de Lopes e Capricho (2007), a TQM é definida como parte da estratégia da organização e da sua filosofia de gestão, assumindo a existência de uma cultura de qualidade onde a melhoria contínua é da responsabilidade de todos os colaboradores. Fey e Gogue (1983), definem a TQM como um mecanismo regulador por meio do qual as componentes da qualidade são mantidas num valor ótimo, do ponto de vista da organização e do ponto de vista do cliente. O quadro 2.2 apresenta os principais elementos que estão associados às diversas definições de TQM.

Quadro 2.2 Principais elementos da TQM

<i>Total</i>	<i>Quality</i>	<i>Management</i>
<ul style="list-style-type: none"> - A participação do colaborador e do trabalho de equipa é essencial - Todos deverão desenvolver a sua dedicação em relação à qualidade - Envolver todos os níveis hierárquicos e funcionais da organização - Aplicar sistema de pensamento para a melhoria 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação para os clientes (internos e externos) - Focalização na melhoria contínua - Formação especializada e conhecimento - Encorajar a inovação 	<ul style="list-style-type: none"> - O compromisso da gestão de topo é essencial - Estabelecer propósitos e valores para a organização - Capacidade de liderança - Alteração apropriada da cultura organizacional

Fonte: Adaptado de Lau e Anderson (1998)

Tendo em conta o quadro anterior, podemos dizer que a definição TQM está baseada nos seguintes pontos:

- No envolvimento da gestão de topo
- Na orientação para o cliente (interno e externo)
- Na focalização dos factos
- Na melhoria contínua
- Na participação dos indivíduos

Godfrey (2001), usa o termo genérico da TQM para significar a vasta coleção de filosofias, conceitos, métodos e ferramentas usadas em todo o mundo na GQ. Nas palavras de Sashkin e kiser (1994), TQM é uma filosofia, é uma forma de pensar e de trabalhar, que se preocupa com o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, mudando o foco da qualidade de operação para toda a organização. Por outro lado, Sashkin e kiser (1994) afirmam que alguns fatores devem ser considerados para que a implementação de um programa de TQM seja bem-sucedida, nomeadamente:

- A participação e liderança da gestão do topo para iniciar a atividade de TQM;
- A criação de equipas multifuncionais para auxiliar o início de um esforço para a implementação;
- Trabalhadores e equipas com autoridades para identificar e resolver problemas e aperfeiçoar os processos de trabalho.

Podemos dizer que a TQM é por definição, uma forma de gerir as organizações que, em conformidade com os requisitos/exigências da sociedade, visa atingir a satisfação dos clientes, o bem-estar dos trabalhadores e a rentabilidade da organização a longo prazo. Com a participação e cooperação permanente dos trabalhadores, melhora-se a qualidade dos produtos e serviços, bem como a qualidade dos processos e o incremento dos objetivos (Alegre, Sengupta e Lapiedra, 2011). O conceito de TQM significa a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos os *stakeholders* (Clientes, profissionais, gestores, acionistas, comunidade) e também a

excelência organizacional (Costa, 2012). De acordo com Fey e Gogue (1983), a TQM tem por finalidade conciliar estes dois objetivos fundamentais:

- A satisfação do cliente;
- A rendibilidade da organização.

De uma forma resumida, Pires (2012), diz que os objetivos de um SGQ são:

- Fornecer uma abordagem sistemática de atividades que possam afetar a qualidade;
- Privilegiar as atividades de prevenção em vez de confiar apenas na inspeção;
- Fornecer uma evidência objetiva de que a qualidade foi alcançada.

Segundo o mesmo autor, a adoção de um SGQ deve ser uma decisão estratégica da organização. A sua implementação é influenciada por várias necessidades, objetivos específicos, produtos fornecidos, os processos utilizados, dimensão e a estrutura da organização. A organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um SGQ, melhorando continuamente a sua eficácia. Existe, portanto, uma razão externa, que passa por dar a máxima confiança à gestão de que a qualidade está a ser alcançada ao mínimo custo (Tippins e Sohi, 2003).

Godfrey (2001), enumera os principais elementos de uma infraestrutura de TQM:

- Existência de um sistema de qualidade: permite a estruturação da TQM.;
- A relação com os clientes: onde se incluem as relações contratuais;
- Envolvimento total da organização: os trabalhadores não devem ser vistos como um custo de produção, mas como um recurso para a produção. Os trabalhadores devem ser implicados nos esforços para melhorar a produção, na qualidade e nos benefícios;
- Medida e informação: ter informação útil e correta;
- A educação e formação: preparar para o trabalho de equipa e para o diagnóstico e resolução dos problemas.

É necessário um sistema holístico e humanista de gestão que misture os princípios TQM em todos os aspetos da organização (Creech, 1998). Para o mesmo autor existe cinco pilares (produto, liderança, organização, processo e empenho) que podem descrever a necessidade de uma base ampla para a TQM. Todos estes pilares são necessários para uma TQM com sucesso.

A nível do processo de GQ, e apesar das diferenças entre os seus contributos, todos os gurus (*Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby, Taguchi e Ishikawa*), contribuíram para a teoria da qualidade através do desenvolvimento de conceitos e técnicas específicas. No entanto, todos divulgam um conjunto de elementos chave que se tornaram pilares da teoria da qualidade (Gomes, 2009):

- Envolvimento da gestão de topo;
- Envolvimento e autonomia dos colaboradores;
- Gestão baseada em métricas e factos;
- Utilização de ferramentas estatísticas para controlo da variabilidade e ênfase no cliente.

Toda a organização que tem os seus objetivos bem delimitados, bem como as suas regras e princípios, consegue visualizar e trilhar com mais facilidade o caminho para o sucesso. Na GQ, alguns princípios, destacados por diversos autores, devem ser observados pelas organizações. O passo mais importante para uma organização empenhada em melhorar a qualidade é passar da formulação da visão da qualidade, constituição de equipas da qualidade e planeamento da qualidade, para a implementação do plano. No dizer de Mezomo (2001), os princípios gerais aplicados na TQM são os seguintes:

- Enfoque no cliente: o cliente é o juiz da atividade da organização. A sua perceção da qualidade determina a sua fidelização e a sobrevivência no longo prazo;
- Liderança: todo o processo de melhoria da qualidade implica o envolvimento da direção de topo. A definição da visão e da missão, bem como as diretrizes e as expectativas de desempenho face ao cliente;
- Melhoria contínua: pela constante observação dos processos e dos resultados, pela maximização do valor transmitido ao cliente, pela procura de novas oportunidades tentando perceber as mudanças no ambiente;
- Participação e desenvolvimento dos colaboradores: o desempenho das organizações é função do envolvimento dos colaboradores. A competitividade advém do alinhamento dos objetivos estratégicos com as competências dos colaboradores e a formação contínua;

- Agilidade de resposta: perante a mudança permanente que se vive atualmente, aliada a uma competição global, a capacidade de resposta a alterações no meio, ou até a sua antecipação é uma necessidade;
- Ação preventiva e qualidade no projeto: é preferível prevenir um mau serviço do que remediá-lo. A reparação de um produto ou a repetição de um serviço não evitam uma má prestação do mesmo na primeira abordagem do cliente;
- Visão de futuro: o sucesso no passado não é uma garantia para o futuro. A empresa precisa de focar a sua atividade no futuro, comprometendo os seus clientes internos e externos;
- Gerir com base em factos objetivos: as decisões devem ser tomadas com base em análise de dados concretos e objetivos;
- Ética: esta dimensão vai além do mero cumprimento dos preceitos legais. A imagem da empresa faz-se pela postura ética em relação aos seus *stakeholders* e à sociedade em geral;
- Ênfase nos resultados: os resultados são entendidos como o que emerge da ação da empresa para si e para os seus *stakeholders*. São os resultados que sustentam a empresa e a encaminham à consecução da missão.

Tendo em conta o ponto 0.2 da norma NP EN ISO 9000:2005 podem-se identificar os oito princípios da TQM, cuja aplicação permite a uma organização a melhoria contínua do seu desempenho, os quais são:

- Focalização no cliente: as organizações dependem dos seus clientes e, conseqüentemente, deverão compreender as suas necessidades, atuais e futuras, satisfazer os seus requisitos e esforçar-se por exceder as suas expectativas.
- Liderança: os líderes estabelecem unidade no propósito e na orientação da organização. Deverão criar e manter o ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objetivos da organização.

- Envolvimento das pessoas: as pessoas, em todos os níveis, são a essência de uma organização e o seu pleno envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização.
- Abordagem por processos: um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as atividades e os recursos associados são geridos como um processo.
- Abordagem da gestão como um sistema: identificar, compreender e gerir processos interrelacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objetivos com eficácia e eficiência.
- Melhoria contínua: a melhoria contínua do desempenho global de uma organização deverá ser um objetivo permanente dessa organização.
- Abordagem à tomada de decisão baseada em factos: as decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações.
- Relações mutuamente benéficas com fornecedores: uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor.

Decorrente da adoção e implementação destes princípios surge, inevitavelmente, uma mudança cultural no seio das organizações, essencialmente caracterizada por uma gestão aberta que privilegia as relações horizontais. Esta postura tem tido reflexos bastante positivos, sob todos os pontos de vista, em diversos sectores da atividade económica.

2.1.5 As normas ISO 9000

As normas NP EN ISO 9000 são um guia valioso para se definirem os requisitos concretos a cumprir no sistema da qualidade, para se estabelecer a organização e responsabilidades relacionadas, e para se documentar o sistema (Pereira e Ganhão, 1992). No entanto, a excelência da organização exige mais do que a aplicação destas normas.

ISO é a sigla de uma organização internacional, não-governamental, que elabora normas internacionais que descrevem sistemas de qualidade.

Com a atual realidade económica, as organizações para enfrentarem a competitividade precisam de avaliar as suas estratégias de ação com relação à qualidade, e em muitos momentos se deparam com a questão da certificação, ou seja, ISO – *International Standard Organization* (Pinto *et al.*, 2010).

Hoje as necessidades não são as mesmas de uns anos atrás, o ambiente competitivo está em permanente alteração, quer pelos mecanismos de globalização do mercado, quer pelas exigências crescentes dos consumidores e aumento da concorrência.

É importante realçar neste caso, que há entidades independentes que certificam as organizações, após uma inspeção aos seus SQ, ou seja, emitem um certificado às organizações que efetivamente cumpram as normas ISO 9000. No entanto, torna-se imprescindível distinguir certificação ISO 9000 com a qualidade. Estas normas pretendem essencialmente ajudar as organizações a adquirir a capacidade de produzir bens e serviços com qualidade. Mas a sua utilização e certificação não garante, só por si, a qualidade dos produtos, embora a probabilidade para o conseguir aumente em relação a outras organizações que não possuam este tipo de sistemas (Pinto *et al.*, 2010).

Em Portugal, o Instituto Português da Qualidade (IPQ) é o Organismo Nacional de Normalização, sendo responsável pela tradução e publicação de normas. A normalização pode ser desenvolvida com a colaboração de Organismos de Normalização Sectorial, reconhecidos pelo IPQ para o efeito. Segundo a Associação Portuguesa de Certificação - APCER (2007), no domínio da gestão da qualidade, a Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ) é o Organismo de Normalização Sectorial, constituindo a interface entre a Comissão Técnica e o IPQ.

A maioria das normas ISO são específicas para um dado produto, material ou processo, no entanto, a família ISO 9000 é genérica para SGQ, o que significa que as normas desta família são aplicáveis às organizações de todos os tipos e dimensões, quaisquer que sejam os sectores de atividade e os seus produtos e em qualquer ponto do globo (APCER, 2007).

2.1.6 Custo de qualidade

As definições de custos de qualidade variam de acordo com as definições de qualidade e das estratégias adotadas pelas organizações. A abordagem económica dos custos de qualidade é cada vez mais relevante na estratégia das organizações que procuram vantagens competitivas, para assegurarem a sua continuidade num mundo globalizado, onde a concorrência se faz sentir cada vez com mais intensidade (Lopes e Capricho, 2007). Feigenbaum (1991), afirma que a qualidade deve ser projetada e embutida em produtos, não exortada ou inspecionada neles. No entanto, tal conceito representa um desafio para as organizações que precisam oferecer produtos a preços competitivos sob pena de perderem a sua participação no mercado. Um dos objetivos fundamentais da identificação dos custos de qualidade é medir a dimensão do problema de qualidade numa linguagem que tenha impacto numa abordagem financeira. Produzir produtos/serviços de qualidade, a custos baixos e que satisfaçam as necessidades dos consumidores, isto é, tarefa de toda organização que pretende manter-se competitiva e sobreviver no atual mercado.

Bank (1998), argumenta que os custos da qualidade devem ser medidos não para a obtenção de um controlo de gestão, mas sim com objetivo de uma melhoria de qualidade dentro da organização.

Para Garvin (2000), os custos de qualidade são definidos como quaisquer despesas de fabricação ou de serviço que ultrapassem as que teria havido se o produto tivesse sido feito ou o serviço tivesse sido prestado com perfeição da primeira vez. Feigenbaum (1991), afirma que os custos de qualidade constituem as bases por meio das quais os investimentos em programas de qualidade podem ser avaliados em termos de melhoria de custos, aumento da produtividade e outros benefícios originados por esses programas. Na mesma linha de raciocínio, Lopes e Capricho (2007), afirmam que os rendimentos das organizações tendem a aumentar devido aos efeitos positivos do SG, dado que o aumento da qualidade do produto e/ou serviço dá origem ao aumento do número de unidades vendidas e/ou serviços prestados, e o aumento de qualidade do produto e/ou serviço permite aumentar a margem unitária, devido ao possível aumento do preço. Estes mesmos autores alertam ainda para o facto de os custos da falta de qualidade serem pouco visíveis nas organizações, que não lhes dão grande importância, na medida em que tais custos derivam do somatório de grandes quantidades de pequenos desvios, que se transformam num

verdadeiro *iceberg* de custos ocultos, cuja parte visível pode ser a menos importante. A margem bruta e o resultado operacional crescem, sempre que o SQ elimina custos da falta de qualidade em montante superior ao total dos custos necessários para que o referido sistema funcione e seja eficaz (Crosby, 1994).

Para Crosby (1994), a qualidade deve ser medida em termos financeiros. Para isso, é necessário realizar uma avaliação do custo de não cumprir os requisitos especificados. Esse custo deve ser amplamente divulgado na organização, de modo que todos tenham consciência da importância da qualidade e do impacto financeiro que ela representa.

Quanto à classificação destes custos, Feigenbam (1991) deixa bem claro que os custos relacionados com a qualidade compreendem os custos do controlo ou custos de qualidade propriamente dita e os custos de falhas no controlo ou custos da não qualidade. Os custos totais da qualidade (CTQ) refletem dois elementos que integram o conceito de qualidade, as características do produto e a ausência de defeito e representam-se em dois tipos de custos (Lopes e Capricho, 2007):

- Custo da qualidade - que resulta das características do produto e dos custos associados às atividades de melhoria, isto é, os custos sucedidos para satisfazer todas as necessidades explícitas e implícitas dos clientes, na ausência do fracasso, incluindo a prevenção e a avaliação.
- Custos da não qualidade – que resulta dos custos incorridos da má qualidade do processo existente, ou seja, associados à correção dos defeitos detetados.

A qualidade é uma mais valia para uma organização, no entanto não se deve ignorar os custos que esta acarreta e que são geralmente classificados em quatro categorias, conforme Juran e Gryna (1991): custos das falhas internas, custos das falhas externas, custos de avaliação e custos de prevenção. Embora possam ser classificados em diversas categorias, a maioria das organizações organiza-os nas principais categorias acima apresentadas, baseadas no conceito da conformidade face aos requisitos dos produtos e/ou serviços estabelecidos nos seus padrões de qualidade. Diferentes autores como Crosby (1994), Bank (1998), Hall e Tomkins (2001) e Lopes e Capricho (2007) descrevem os CTQ como COQ que, por sua vez, representam o somatório de custos de vários elementos distintos tais como:

- **Custo de prevenção** – São os custos de qualquer ação realizada para prevenir e reduzir a ocorrência da não-conformidade ou defeito. Estes custos têm como principal objetivo otimizar a probabilidade de atingir a conformidade, eliminando os custos que possa advir com o insucesso do sistema produtivo.
- **Custos de avaliação** – São os custos inerentes à determinação da conformidade com os padrões de qualidade. Estes custos estão associados com os custos diretos de medição de qualidade, isto é, aos custos de controlar/inspecionar a qualidade de forma a atingir a qualidade definida no padrão.
- **Custos de excessivas exigências do cliente** – Trata-se dos custos implícitos em proporcionar a um cliente mais do que se requer, ao facultar informações ou serviços insignificantes ou pelos quais não existe um requisito expressamente acordado.
- **Custos de falhas internas** – São os custos ocorridos por falhas humanas ou mecânicas em qualquer fase do ciclo de qualidade, antes da entrega ou envio do produto ou da prestação de um serviço para o cliente.
- **Custos de falhas externas** – São os custos derivados de falhas que ocorrem após a entrega ou envio do produto ou mesmo, durante ou após a prestação do serviço ao cliente. Ou seja, custos despendidos quando os produtos com defeitos são detetados pelos clientes.
- **Custos das oportunidades perdidas** - Podem ser definidos como o lucro potencial perdido, provocado pela incapacidade de angariar novos clientes ou expandir o negócio por uma falha de qualidade que foi detetada pelos clientes.

Quadro 2.3 Custos de qualidade

Grupo	Categoria	Exemplos de itens de custos
Custos de controlo	Custos de avaliação	Inspeções, ensaio e testes Verificação e validação de projetos Controlo de processo Auditorias em geral
	Custos de prevenção	Critérios e especificações Análise de capacidade de processos Manutenção preventiva Treinamento Qualificação de sistema da qualidade
Custos falha no controlo	Custos de falhas internas	Perdas de material e de serviços Correções, retrabalho Estoque de material defeituoso Reinspeção de retrabalho Custo de devoluções de insumos
	Custos de falhas externas	Descontos Devoluções de produtos Manutenção na garantia Indenizações e custos processuais Desgaste de imagem

Fonte: Crosby (1994), Bank (1998), Hall e Tomkins (2001) e Lopes e Capricho (2007)

De acordo com Crosby (1994), o custo de qualidade, quando reduzido, constitui de facto uma oportunidade para o aumento de lucros sem que seja necessário aumentar as vendas. Assim, as organizações procuram quantificar o custo de qualidade com o objetivo de:

- De conhecer a natureza e a proporção dos custos de qualidade;
- Emitir um relatório a fim de obter uma avaliação de desempenho por departamento e por toda a organização;
- Controlar efetivamente os custos de qualidade através do orçamento empresarial.

Hall e Tomkins (2001), apontam dois objetivos importantes para quantificar os custos relacionados com a qualidade:

- Compreender as causas dos problemas de qualidade;
- Comparar os custos relacionados com a qualidade de vários projetos, permitindo assim avaliar o efeito da aprendizagem, das alterações da política da organização e das iniciativas de melhoria contínua implementadas nas empresas.

Já Juran e Gryna (1991), apontam os seguintes objetivos como sendo os principais, que levam as organizações na avaliação dos custos de qualidade:

- Identificar as principais oportunidades para redução dos custos, geralmente os segmentos específicos, pois se acredita que os custos de má qualidade têm origem numa causa específica.
- Identificar as oportunidades para diminuir as insatisfações do consumidor e as respetivas ameaças à facilidade de venda, porque alguns custos de má qualidade são o resultado de falhas nos produtos que aparecem somente após a venda, que na maioria das vezes são pagos pelos responsáveis pela fabricação na forma de despesas de garantia e reclamações.

2.1.7 Melhoria contínua

A gestão da qualidade é parte fundamental e integrante das organizações, tendo como um dos principais objetivos a melhoria contínua dos processos e dos produtos, o que faz com que a qualidade não seja um fim, mas antes um meio, em que a participação, aprendizagem e motivação de todos deverão contribuir para aumentar o nível de qualidade a cada dia (Jha, Michela e Noori, 1996). A melhoria contínua tem por princípio eliminar as causas dos problemas para obter uma maior produtividade. A discussão sobre as atividades de melhoria contínua nos diversos processos de negócios das organizações não é recente. Inicialmente demonstrada na experiência Japonesa com os eventos *Kaizen*, sob inferência de Edwards Deming, e posteriormente pelas organizações americanas e parte da Europa pelos programas de TQM. Numa primeira definição de melhoria contínua, intuitivamente pensa-se nos fins que essas atividades trazem além de estarem associadas com os conceitos de qualidade, tais como TQM,

TQC, *Lean Manufacturing* (Jha *et al.*, 1996). Jha *et al.* (1996) afirmam que em termos de processo, a melhoria contínua é um esforço contínuo que pode atravessar toda a organização para implementar mudanças, as quais, embora sejam pequenas por elas mesmas, cumulativamente impactam de maneira positiva os objetivos da organização.

Para Jha *et al.* (1996), todas as operações ou processos são suscetíveis de melhorias, os autores afirmam que na melhoria contínua o mais importante não é o tamanho de cada passo, mas sim a probabilidade de que a melhoria vai continuar, ou seja, não importa se as melhorias sucessivas são pequenas, o que de facto importa é que todo o mês (ou semana, ou trimestre, ou qualquer que seja o período) alguma melhoria tenha de facto acontecido.

Segundo Jorgensen, Boer e Laugen (2006), a melhoria contínua pode ser definida como um processo planejado, organizado, incremental e de abrangência da organização visando melhorar o seu desempenho. Possibilita a condução de um processo de aprendizagem e aperfeiçoamento das inovações, adquirindo o conhecimento necessário à construção do processo, sustentado pelas condições em transformar o produto com vantagem competitiva, eliminando os desperdícios, reduzindo os custos e o tempo, envolvendo harmoniosamente todos os colaboradores da organização (Jha *et al.*, 1996). Neste sentido, a melhoria contínua é vista como uma busca pela excelência que consiste num processo que visa de forma sustentada e permanente, aumentar a eficiência e a eficácia de uma organização no cumprimento dos seus objetivos (Jorgensen *et al.*, 2006). Faz-se com base em etapas progressivas, respondendo assim às crescentes necessidades e expectativas dos clientes. É importante saber mais onde a melhoria se aplica, como proceder e que recursos organizacionais usar, ajudando, assim, na contextualização das competências nas práticas das organizações, ou seja, é uma forma de identificar e desenvolver comportamentos para chegar às competências essenciais. Afinal, é na prática das atividades de melhoria contínua que se formam os comportamentos para adquirir algum tipo de competência essencial visando à melhoria contínua da produção (Cotec, 1999).

Para aumentar a qualidade, a rapidez dos processos, os custos, a flexibilidade para a mudança e a capacidade das organizações em perceberem os seus clientes, é necessário adotar técnicas e ferramentas. Esta adoção de técnicas de melhoria contínua é a solução para a produção com eficácia e eficiência, mas é necessário ter o conhecimento e perceber o porquê das suas utilizações (Scotelano, 2007). Para o autor a melhoria contínua é um sistema que estimula a

capacidade de agir das pessoas de forma a resolver problemas e desafios, visto que cada vez mais as organizações necessitam de trabalhar tendo em conta os objetivos traçados. Mas para isto a melhoria contínua requer o envolvimento de todas as pessoas da organização para se obter, de forma sistemática e constante o aperfeiçoamento dos processos e dos produtos e a mudança na cultura organizacional (Scotelano, 2007). No dizer de Cotec (1999), a melhoria contínua pode ser utilizada para obter melhoria em qualquer das dimensões de negócios, contribuindo com fatores básicos que contribuem para que a organização possa reduzir os seus custos, tempo, podendo trabalhar com flexibilidade e maior segurança, e principalmente melhorando o seu serviço. Cotec (1999) enuncia alguns fatores que contribuem para melhoria contínua:

- Sustentável: a melhoria contínua necessita de tempo para se adaptar, para obter a garantia de resultados consistentes;
- Envolve toda a organização: todos os colaboradores têm potencial criativo para encontrar problemas e solucioná-los. Isso requer tempo e paciência dos colaboradores até que se transforme em algo natural na organização;
- Processo: a sua essência está no ciclo repetitivo da aprendizagem e definição do problema;
- Focalizado: o esforço criativo dos colaboradores e da organização deve estar centrado num alvo certo para não se preocupar com melhorias aleatórias simplesmente;
- Incremental: as mudanças devem acontecer gradativamente, acreditando que o desafio consente em perseverança, e transmitir segurança em cada etapa alcançada, mesmo que o processo seja lento;
- Inovação: consiste em mudança contínua, sendo possível aplicar em qualquer tipo de problema das organizações, para compreendê-lo continuamente.

2.1.8 Qualidade na Indústria Farmacêutica

A qualidade é um conceito multidimensional para o qual contribuem vários fatores. Apesar de ser possível medir alguns aspetos que refletem a qualidade, não é fácil traduzir este conceito numa simples medida quantitativa, pois nem sempre os critérios mais simples de medir são os melhores ou mais adequados. A qualidade pode ter diferentes significados em diferentes

situações bem como pode variar com o tempo. Os constantes progressos clínicos e organizacionais vão aumentando a capacidade e qualidade do desempenho dos profissionais (Mezomo, 2001).

A certificação da qualidade consiste no reconhecimento formal da eficácia e conformidade das disposições, que a organização tomou ao criar o seu SGQ de acordo com os requisitos expressos na norma de referência pela qual pretende ser certificada. A certificação do SQ pode ser obtida apenas por um serviço de uma organização, se esta decidir que apenas uma parte dos seus processos estão prontos para serem certificados, não havendo necessidade de abranger toda a instituição (Petrova, 2014).

A GQ nos serviços de saúde tem-se tornado uma questão crucial nos últimos anos. Alguns estudos apontam a implementação de um SGQ nos serviços de saúde como uma boa medida, que leva a melhoria contínua dos diferentes processos, à focalização no cliente (Mezomo, 2001). A necessidade de garantir e assegurar, a priori, a qualidade de um produto farmacêutico ao longo de todo o seu ciclo de vida, tem sido uma realidade na Indústria Farmacêutica (Petrova, 2014). Para atingir o conceito de qualidade deve existir um SGQ bem implementado e que englobe uma gestão das boas práticas de fabrico e uma análise e controlo de riscos. Assim, assegura-se que um medicamento é adequado para o fim pretendido e que, caso haja um desvio (por exemplo, na produção), são investigadas e esclarecidas as suas causas e que, caso se justifique, são tomadas medidas corretivas (Petrova, 2014).

2.2 Inovação

2.2.1 Enquadramento

Atualmente a inovação é um tema bastante discutido no ambiente de negócios, em razão da sua importância estratégica para as organizações no mundo todo. Sendo uma ferramenta essencial que pode ajudar no crescimento das organizações e, se bem direcionada, pode ser uma estratégia na aquisição de vantagens competitivas. Tendo em conta o manual de Oslo concebido pela OCDE (2005), que tem como objetivo orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de Investigação e desenvolvimento (I&D). Conforme este documento a inovação consiste na implementação de um produto (bem ou

serviço) novo ou significativamente melhorado, ou de um processo, ou de um novo método de *marketing*, ou de um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas, com o objetivo de reforçar a sua posição competitiva, aumentar o desempenho e o conhecimento. Quando se fala em inovação, há uma tendência para se pensar logo em tecnologia. Porém, a primeira tecnologia de qualquer organização está no capital humano, representado pelos trabalhadores ou colaboradores (Brito, Brito e Morganti, 2009). As pessoas podem variar, mas são imprescindíveis para a mudança organizacional (Morais, 2012). A capacidade de inovar é, hoje, reconhecida como uma das principais vertentes da vantagem competitiva das organizações. Moraes (2012) afirma que, no mercado atual, caracterizado pelo rápido aumento da saturação da procura, a competitividade das organizações tende a ser mais determinada pela capacidade inovadora do que pela produtividade. Nesta perspectiva, a inovação diz respeito a todas as organizações, independentemente do seu nível de avanço tecnológico e da indústria em que atuam. Deste modo, a procura de vantagens competitivas sustentáveis passa a depender cada vez mais desta capacidade empresarial de inovação (Lawless e Anderson, 1996). Tendo em conta que a inovação é considerada como um processo cumulativo de aprendizagem que ultrapassa as fronteiras da I&D e no qual os aspetos organizacionais e de gestão desempenham um papel fundamental, inovar para uns, representa uma oportunidade, para outros, uma ameaça, alguns vêem-na como uma “aventura atrativa”, outros como uma “tábua de salvação” (OCDE, 2005).

Uma organização inovadora adota sempre uma estratégia de inovação, forma equipas, recompensa a criatividade e a novidade, permite os erros, faculta formação para a originalidade, gere a cultura organizacional e cria novas oportunidades de uma forma o mais proativa possível (Cunha *et al.*, 2007). Qualquer que seja o ponto de vista, não podemos ignorar o seu impacto sobre as nossas vidas quotidianas, nem os dilemas morais, sociais e económicos que nos coloca. Podemos maldizê-la ou bendizê-la, mas não a podemos ignorar (Freeman, 1982). No dizer de Tidd, Bessant e Pavitt (2003), para inovar é preciso integrar o domínio de um conjunto de conhecimentos e tecnologias à visão estratégica organizacional e à capacidade de se organizar internamente em torno de um projeto novo e de transformar as estruturas tradicionais para desempenhar novas funções. Daí decorre que inovação é fruto de um processo de gestão, que exige projeto, estratégias e operações que visam a produzir algo diferente, algo novo. Assim,

pode ser compreendida como uma dimensão organizacional planeada, que tem como pilares o conhecimento, a informação e a criatividade (Tidd, 2000).

2.2.2 Conceito da inovação

Segundo Ahmed (1998) a inovação associa-se ao futuro da organização, por isso, considera-a como um motor de desenvolvimento e de mudança. O autor encara a inovação como um processo global na criação de valor. Por isso, considera que produzir ideias, estruturar as metodologias de comercialização são interessantes formas de inovação organizacional. Esta ideia também é corroborada por Lundvall (1992), quando a encara como uma fonte de criação de valor, o que passa pela capacidade de reestruturar os sistemas de produção, assim como a introdução de novas e/ou melhoradas etapas com valor acrescentado para o produto e para a organização. Inovar significa criar coisas novas, fazer as coisas de forma diferente (Dantas e Moreira, 2011). Pode ser visto como um esforço para criar alterações úteis ao potencial económico e social da organização (Drucker, 2007). Neste sentido, Lundvall (1992) considera a inovação um processo de destruição de produtos, processos e etapas obsoletas na organização. Nesta perspetiva a inovação foi definida por Tidd (2000), como o processo de transformar oportunidades em uso prático. Na mesma linha de pensamento, Fagerberg (2004), define inovação como sendo a primeira comercialização da ideia. Possui uma complexidade, novas combinações de recursos, tais como os humanos, financeiros, competências, conhecimento e recursos físicos e outros, conduzidos num contexto económico e com um objetivo comercial (Brito *et al.*, 2009). De acordo com o nível da organização é definida como a adoção de uma ideia ou comportamento novo para a organização que a está a adotar (Damanpour, 1991). Em todas as áreas da economia, estão a ser constantemente criados novos produtos, novos processos e novos mercados. Como tal, é possível considera-lo como um componente primordial dos sistemas económicos e não um evento ou conjunto de eventos exógenos e perturbadores, (Lundvall, 1992).

Pode ser concebida como um processo cumulativo que evolui incrementalmente e se baseia na tecnologia e no conhecimento existentes (Dosi, 1988). No entanto, a maioria das inovações introduzidas no mercado são inovações comuns, inovações incrementais que se podem basear em

aspectos tão simples como um melhor atendimento aos clientes, horários de funcionamento mais convenientes, melhor decoração do espaço comercial, maior variedade na oferta. Segundo Nonaka (1994), quando as organizações inovam, elas não só processam informações, de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação. Elas criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, recriar seu meio. Drucker (2007), considera a inovação como o resultado de uma procura consciente e intencional de oportunidades, visão que reforça a importância da criatividade dentro das organizações.

Freire (2002) define inovação como um processo não linear, evolucionário, complexo e interativo de aprendizagem e de relacionamentos entre a organização e o seu meio envolvente. Para o autor a capacidade inovadora é o resultado do processo de inovação empresarial e compreende a criação e lançamento de novos produtos ou processos e as melhorias tecnologicamente significativas introduzidas nos produtos ou processos, bem como abarca novas formas de negócio, de organização do trabalho, de gestão das organizações e de relacionamentos internos e externos.

Para Nonaka (1994), a inovação pode ser entendida como um processo por meio do qual a organização cria e define problemas, e então desenvolve ativamente um novo conhecimento para resolvê-lo. Na mesma linha de raciocínio, Zehir *et al.* (2012) referem que a inovação permite às organizações uma rápida adaptação às variações de mercado e contribui para encontrar novos produtos, novos mercados, de forma a antecipar e a proteger-se de um ambiente instável ou mais hostil. Complementando este conceito, Freitas (2013) afirma que inovar é a capacidade de as pessoas utilizarem a criatividade, seus conhecimentos e suas habilidades na conceção de uma mudança que pode alterar a forma de um produto, de um serviço, de uma nova tecnologia, de um novo processo produtivo.

Schumpeter (1983), defende que a inovação faz aparecer uma destruição criativa, colocando em causa as formas tradicionais da criação de valor. Sumariando o seu pensamento, há três aspetos importantes a ter em conta no que diz respeito ao conceito da inovação:

- A função do empreendedor-inovador que consiste em remover uma serie de obstáculos;
- É difícil inovar, sendo mais fácil usar o que já está testado e provado;

- É importante prestar atenção à reação social da invenção;

De uma forma geral para Drucker (2007), a inovação requer três condições importantes que são:

- A inovação ser o aproveitamento dos pontos fortes e das oportunidades;
- A inovação ser um efeito na economia e na sociedade que permite uma mudança no comportamento da população em geral. Por isso, a inovação tem de estar sempre próxima do mercado, centrada no mercado e, de facto, ser movida por ele.
- A inovação requer trabalho e conhecimento, visto que, é um trabalho árduo, intencional e objetivo, com grandes exigências de diligência, persistência e empenho;

De facto, a inovação nas organizações está relacionada com a implementação de novas ideias, sejam relacionadas com novos produtos, novos processos produtivos, novos processos comerciais e, sobretudo, com o reconhecimento de novas oportunidades de negócios. É frequente quando se fala de inovação emergirem outros conceitos associados, designadamente invenção, criatividade e mudança. A invenção está associada à criação ou à descoberta de uma nova ideia, sendo que a inovação vai muito mais além do que isso, incluindo neste caso o processo e a implementação dessa ideia (Piteira, 2014). Uma invenção pode ser entendida como a criação de uma nova ideia ou de novo conhecimento. Para Tidd *et al.* (2003) a inovação se dá, efetivamente, quando uma ideia nova (uma invenção) é posta em prática e gera um rendimento, um valor social ou uma riqueza. Se uma ideia ou algo novo não gera resultado ou riqueza nem agrega valor, então não houve inovação, quando muito, obteve-se uma invenção. A invenção resume-se, no fundo, a tornar uma ideia realidade (melhorar e/ou criar novos produtos, processos ou sistemas), enquanto a inovação está associada à primeira transação comercial dessa invenção, isto é, consiste em colocar a invenção no mercado, satisfazendo as necessidades das pessoas (Freeman, 1982; Schumpeter, 1983).

A criatividade pode contribuir significativamente para muitas inovações, mas há muitas ideias criativas que nunca dão origem a verdadeiras inovações. Para Cunha *et al.* (2007) a criatividade pode ser entendida como um processo de criação espontânea, que a organização pode ou não aproveitar, podendo ser fomentada e ancorada nas políticas e na cultura da organização. A inovação distingue-se da criatividade pela implementação com sucesso de ideias criativas no seio da organização.

Muitas vezes o termo inovação é também usado como sinónimo de mudança, e vice-versa. A distinção entre elas, e que aqui importa reter, é que muitas inovações em contexto organizacional resultam das oportunidades concebidas pelas mudanças. Todavia há mudanças que não suscitam qualquer tipo de inovação. Isto é, as inovações podem dar origem a profundas mudanças que não criam qualquer tipo de inovação (Piteira, 2014).

No entanto, na visão de Torres (2012), a inovação foi utilizada por Schumpeter com o objetivo de descrever as novidades introduzidas no sistema económico e demonstrar que as relações entre produtores e consumidores podem ser alteradas, o que ele considerou como o elemento fundamental para o desenvolvimento económico. Valladares (2012) acredita que a inovação influencia diretamente no crescimento económico, tendo como base a eficiência e a competitividade. Esses são dois conceitos estritamente ligados, além de coexistirem para promover situações favoráveis às organizações.

Em síntese, quem não inovar certamente ficará fora do mercado. Essa realidade é abordada por vários autores (Brito *et al.*, 2009). Assim, inovar nesse sentido deixa de ser uma opção e passa a ser uma questão de sobrevivência para as organizações (Brito *et al.*, 2009; Torres, 2012).

Após a apresentação de todas estas definições, dos mais variados autores aqui referidos e mesmo vendo que existem diferenças de autor para autor, pode-se claramente concluir que todas as definições vão desencadear a um ponto comum, que é o de que a inovação apresenta algo novo ou aperfeiçoado por parte de uma organização, através dos diferentes possíveis tipos de inovação e em todas as áreas da organização, e que tem como principal objetivo transformar essa novidade em algo com valor reconhecido, para todos os seus possíveis utilizadores e de preferência para a sociedade em geral.

2.2.3 Tipologia de Inovação

Após a discussão inicial, apresentando os principais conceitos do termo inovação, apresentados na literatura científica, verificou-se que a inovação é entendida em sentido amplo. Há uma dificuldade associada a este tipo de situações. Segundo Dantas e Moreira (2011), nem todas as inovações podem ser consideradas da mesma forma, pois uma melhoria incremental num processo de fabrico não tem o mesmo impacto que o desenvolvimento de uma nova solução

produtiva. Neste sentido, torna-se necessário definirmos os diversos tipos de inovação. Dentro deste contexto, em relação aos tipos de inovação, encontramos na literatura científica diversas tipologias e classificações. Segundo Freeman (1982), a inovação ainda pode ser classificada em categorias. As categorias são: inovação incremental, inovação radical e mudança no paradigma tecnoeconómico (revolução tecnológica). No entanto Kotler (1992), argumenta que é importante para as organizações determinarem o tipo de inovação, porque é uma forma de diminuir o nível de risco, num mercado cada vez mais competitivo e verificar se realmente é necessário a mudança de tecnologias e nos seus processos de negócios. Para Sarkar (2007), as tipologias e classificações da inovação estão fortemente ligadas à forma como o investigador ou como o protagonista vê a inovação. Por essa razão é difícil distinguir entre algumas definições, tipos genéricos de inovações e tipologias.

Considerando que diferentes estudos sobre a inovação têm objetivos distintos, compreende-se que diferentes autores classifiquem e tipifiquem a inovação de formas distintas. Além disso, as diferenças na tipologia devem-se também ao facto de a inovação poder ocorrer ao nível de diferentes áreas da organização ou do produto (Sarkar, 2007).

Schumpeter (1983) foi um dos primeiros autores a atentar na inovação, defini-la e categorizá-la. Segundo o autor, a inovação reparte-se em cinco tipologias. A primeira retrata a introdução de um novo produto, a segunda aclama a introdução de um novo método de produção, a terceira a abertura a um novo mercado, a quarta a obtenção de uma nova fonte de fornecimento de matérias e a última, a condução de um processo de reorganização de qualquer tipo de indústria que culmina numa posição monopolista ou na rutura de um monopólio existente.

Para Moraes (2012), as inovações podem ser classificadas como: (i) tecnológicas, que dizem respeito o produto (bens e serviços) ou ao processo através do qual o produto é produzido, centrando-se na dimensão tecnológica da produção; (ii) não tecnológicas, que dizem respeito ao modo de organização, ao mercado ou a outros elementos ou aspetos inovadores da atividade económica.

Dantas e Moreira (2011) afirmam que é necessário ter em consideração que há inovações do tipo macro e do tipo micro. As primeiras estão relacionadas com as novidades a nível mundial, ou com a indústria. Assim, qualquer inovação relacionada com o aumento da produtividade e da competitividade da economia ou com um novo paradigma produtivo poderá ser considerada

como sendo uma inovação macro. Por sua vez, uma inovação do tipo micro tem uma perspectiva mais focalizada para a organização e para o consumidor, sendo dessa forma muito mais objetiva. As atividades da inovação também poderão distinguir-se em função da incorporação ou não de tecnologia, apresentando indicadores que deverão exibir essa diferença de opção.

Christensen e Gregersen (2011), advogam dois tipos de inovação em tecnologia: a inovação tecnológica sustentada e a inovação tecnológica disruptiva. Os casos de inovação tecnológica sustentada apresentam um elemento comum: a melhoria do desempenho de produtos estabelecidos e cujas características estão historicamente valorizadas pelos mercados principais. A inovação tecnológica disruptiva traz para o mercado uma nova proposta de valor para as características dos produtos que, estando disponíveis, não eram valorizadas. Os produtos baseados em tecnologia disruptiva são tipicamente mais baratos, mais simples, mais pequenos, e, frequentemente, mais fáceis de usar. Para Maculan (2002), ainda podemos classificar as inovações de acordo com o grau de alteração que envolvem, ou seja, inovações radicais e incrementais, em que as radicais ocorrem no momento em que uma nova tecnologia está emergindo. As inovações radicais ou de ruptura muitas vezes estão relacionadas com atividades de pesquisa em organizações com I&D. As inovações incrementais ocorrem quando a base tecnológica madura onde as inovações aparecem como sendo peças naturais de competição. Outros autores tais como Knight(1967), Daft e Becker (1978), Kimberly e Evanisko (1981), Daft (1982) e Damanpour (1987, 1992, 1996) *apud* Piteira (2014) contribuiram para esta discussão identificando outros dois tipos de inovação: inovação técnica e inovação administrativa, sendo a primeira relacionada com o processo produtivo, ligada à atividade principal da organização, e a segunda relacionada com a coordenação e o controle, com a estrutura e com a gestão, com os processos administrativos e com os recursos humanos.

O Manual de Oslo (OCDE, 2005) define quatro tipos de inovações que correspondem a um amplo conjunto de mudanças nas atividades das organizações:

- Inovação de Produto;
- Inovação de Processo;
- Inovação Organizacional;
- Inovação de *Marketing*;

Considera-se inovação do produto a introdução no mercado de novos produtos/serviços ou significativamente melhorados, enquanto inovação de processo incluem métodos novos ou substancialmente melhorados para a criação e desenvolvimento de produtos/serviços. Podem envolver mudanças significativas no equipamento e *software* usado em firmas orientadas para os serviços ou nos procedimentos ou técnicas empregues para fornecer serviços. A inovação organizacional engloba a implementação de novos métodos organizacionais na prática de negócio. As inovações organizacionais em práticas de negócio englobam a implementação de novos métodos que permitem organizar rotinas e procedimentos para o desenvolvimento do trabalho. Por último, a inovação de *marketing* que envolve a implementação de novos métodos de *marketing*, envolvendo melhorias significativas no *design* do produto ou embalagem, preço, distribuição e promoção. Esta tipologia de inovação tem como objetivo uma maior aproximação às necessidades dos clientes.

Em suma, conclui-se que se encontram, na literatura, diferentes classificações evidenciando os diferentes tipos e níveis de inovação nas várias áreas em que ocorrem. Assim, das várias classificações acerca dos níveis de inovação, destacam-se as referidas nos parágrafos anteriores. O seguinte quadro (quadro 2.4) procura sintetizar as principais linhas de atuação da inovação.

Quadro 2.4 Classificação da inovação

Classificação	Variável	Autores
Inovação de produto Inovação de processo	Introdução de novos produtos/processos no mercado ou melhoramento dos existentes	Abernathy e Utterback (1988); OCDE (1992, 1997)
Inovação tecnológica Inovação social	Modificação no produto/processo ou na organização	Beije (1998)
Inovação radical Inovação incremental	Grau de novidade do produto/processo	Leifere <i>et al.</i> (2000)
Novo para a empresa Novo para o mercado	Novidade para a empresa/para o mercado	Kemp <i>et al.</i> (2003)

Fonte: Adaptado Marques (2004)

2.2.4 Inovação e qualidade

A relação entre a qualidade e a inovação não parece estar completamente explorada. Os estudos empíricos acerca da relação entre as duas dimensões não chegaram a resultados concordantes. Alguns trabalhos de investigação ponderam a TQM como um suporte à inovação. Outros consideram que a TQM pode ser um fator impeditivo à inovação (Fernandes, 2012).

A Qualidade estimula e fornece ferramentas adequadas à inovação para a tornar mais eficaz, com capacidade para satisfazer e cativar os clientes. Por sua vez, a inovação assume-se como um sistema vital no sucesso e melhoria das organizações (Saraiva e D'Orey, 1999).

Na investigação desenvolvida por Pinho (2007) *apud* Fernandes (2012) em PME portuguesas, não se verificou uma relação positiva entre a TQM e a inovação. O autor refere que as duas dimensões se relacionam de forma complexa, o que é compreensível no contexto de PME onde o estudo se centrou.

Numa outra investigação desenvolvida por Cardoso (2013), verificou-se que deverá existir um conjunto de boas práticas de GQ, sustentadas sempre que possível na inovação, como fator diferenciador para conseguir uma melhoria no desempenho organizacional. Ou seja, é importante que a organização esteja sempre atenta a estas variáveis, e da forma como estas se relacionam para que esta consiga obter bons resultados, de preferência acima do previsto. O autor defende uma relação positiva, tendo referido que a TQM é um fator que contribui para a inovação e esta sim, permitirá um melhor desempenho organizacional.

A inovação e a qualidade são essenciais para o desenvolvimento e para a competitividade das organizações. É indiscutível que a qualidade é necessária à inovação, pelo potencial de estímulo e de eficácia que lhe pode assegurar (Das *et al.*, 2000; Cho e Pucik, 2005). Sendo também verdade que a inovação é imprescindível à renovação permanente e à criatividade que, desejavelmente, devem influenciar a abordagem da qualidade (Rolo e Saraiva, 2011). Os autores argumentam que a qualidade e a inovação são dois fatores importantes para promover e dinamizar a competitividade no tecido empresarial português, na medida em que a introdução de novas tecnologias, novas técnicas, e novos métodos e processos vai contribuir para o aumento da produtividade, a redução de custos de produção, e a qualidade do produto final.

Dantas e Moreira (2011) mencionam que as organizações existem para criar valor e terem clientes satisfeitos e leais, que permitam um justo e sustentado retorno para os negócios, e quer a inovação, quer a qualidade visam ter capacidade para atingir estes objetivos.

Pires (2012), argumenta que a qualidade e a inovação são dois fatores importantes para promover e dinamizar a competitividade empresarial na medida em que a introdução de novas tecnologias, novas técnicas, e novos métodos e processos vai contribuir para o aumento da produtividade, a redução de custos de produção, e a qualidade do produto final. Saraiva e D'Orey (1999) defendem que a inovação e a qualidade apresentam-se como vantagens competitivas, fazendo a diferença na sobrevivência das organizações em ambientes de crescente mudança e competitividade. Rolo e Saraiva (2011) acrescentam ainda que a inovação, tal como a qualidade têm como objetivo a satisfação do cliente final, pelo que o resultado da implementação de estratégias de qualidade e de inovação conduzirá ao aumento da competitividade e à criação de valor.

Enquanto algumas organizações elogiam a TQM, outras a criticam, pelo facto de acarretar custos significativos, ser incompatível com algumas culturas organizacionais e ser pouco adaptável às organizações, as quais dinamizam a economia dos países tanto desenvolvidos como em desenvolvimento (Das *et al.*, 2000; Cho e Pucik, 2005).

2.2.5 Inovação na Indústria Farmacêutica

Na atualidade, a inovação tem sido reconhecida como o fator diferencial na competitividade entre organizações. A Indústria Farmacêutica é baseada em ciência e se destaca como sendo uma das mais lucrativas. Inovar é vital para a sobrevivência das organizações neste setor industrial, sendo um dos sectores que mais investe na inovação. Contudo, é um processo extremamente complexo, longo e caro. O grande valor da Indústria Farmacêutica está relacionado aos impactos que ela procria à sociedade ao possibilitar o tratamento de doenças e propiciar o aumento das expectativas e da qualidade de vida das pessoas. Assim, inovar constitui o principal fator de sobrevivência para as organizações que operam no mercado (Pavit, 1984). No caso da Indústria Farmacêutica, inovar significa disponibilizar comercialmente para o

consumo humano um novo medicamento para o tratamento de doenças. Descobrir um novo princípio ativo, ou uma nova molécula (IFPMA, 2014).

A Indústria Farmacêutica, segundo afirma Lopes (2014), representa também uma oportunidade de reconhecimento das organizações farmacêuticas que têm demonstrado um enorme compromisso e dedicação no sentido de dar resposta às necessidades na saúde (Lopes, 2014). Sendo um setor robusto que tem sido um dos pilares das economias industrializadas e é cada vez mais reconhecida como um setor de enorme relevância na economia de um país, na medida em que promove o emprego (direto, indireto ou induzido), o comércio (através de importações e exportações), as próprias despesas com pesquisa e desenvolvimento, e a capacitação tecnológica (IFPMA, 2014). Sendo um dos sectores que mais dependem da inovação. Isto se deve ao facto de que o desenvolvimento de novos fármacos para tratamento e diagnósticos de doenças ser um processo contínuo e dinâmico, tendo em conta as necessidades de melhoria de qualidade de vida da população (IFPMA, 2014).

A competição na Indústria Farmacêutica advém na diferenciação do produto, baseado em investimento continuado e de grande porte no I&D, pois são atividades que possuem elevadas economias de escala, requerendo gastos maiores das grandes organizações do sector para a inovação e o lançamento de novos produtos, sendo talvez a indústria em que a I&D desempenha um papel superior no que diz respeito à inovação (Petrova, 2014). Normalmente, o *input* da inovação é a I&D coletiva (investigação fundamental), sendo muito importante o contacto com universidades (investigação académica) e tendo um nível de qualificação da mão-de-obra muito elevado (Pavitt, 1984). Uma vez que o setor é baseado na ciência, a Indústria Farmacêutica, produz bens de elevado desempenho, mas sensíveis ao preço, em que a competitividade se faz sobretudo a nível da qualidade, pois o objetivo da inovação é primeiro desenvolver produtos eficazes, e segundo melhorar continuamente o processo de desenvolvimento, para desta forma reduzir os custos (Pavitt, 1984).

Neste sector de atividade, as inovações provenientes são inovações radicais de produto na sua maioria e algumas inovações incrementais, no sentido de aumentar a eficácia, reduzir os efeitos secundários, novas formulações ou novas indicações. Estas inovações incrementais asseguram a quota de mercado, permitem expandir o mercado para novos pacientes, numa tentativa de aumentar ou, no mínimo, manter, o lucro (Petrova, 2014).

2.3 Desempenho Organizacional

O desempenho organizacional é um fenômeno complexo e multifacetado, sendo um tema que tem recebido grande atenção em estudos conceituais e empíricos. Para Porter (1981), o conceito de desempenho organizacional representa em última instância uma percepção geral sobre os resultados da organização e a comparação entre o valor que uma organização cria usando dado capital com o valor que os proprietários desse capital esperam obter. O desempenho de uma organização encontra-se diretamente relacionado com os objetivos estabelecidos, principalmente financeiros, quando comparadas com as suas principais concorrentes (Cao e Zhang, 2011). De acordo com Cao e Zhang (2011), esse desempenho pode ser medido através de quatro conceitos:

- Crescimento das vendas;
- Margem de lucro sobre as vendas;
- Retorno do investimento realizado;
- Crescimento no retorno do investimento realizado.

Para alguns autores, o desempenho de uma organização é fundamentado em dois aspectos, a estratégia e a execução. A estratégia é a atividade diferente daquelas atividades da concorrência, enquanto a execução é a realização dessa atividade diferenciada (Porter, 1981; Hill e Rothaermel, 2003)

De acordo com Slack (2009), para quantificar o desempenho é necessário compreender alguns determinantes operacionais como qualidade, confiabilidade, velocidade, flexibilidade e custo.

Já Neely *et al.* (1995) descrevem o desempenho como o processo de quantificar a ação, propondo que o desempenho possa ser definido por ações de eficiência e eficácia e que a inovação é a chave para sustentar o desempenho. Contudo, pode ter até mais critérios, como a qualidade e a efetividade (Venkatraman e Ramanujam, 1986).

Ainda assim, existe outra forma de estudar o desempenho através de indicadores não financeiros, ou seja, medidas quantitativas que não relacionem valores monetários ou financeiros (Cao e Zhang, 2011). Neste sentido, os referidos autores sugerem que indicadores não financeiros são mais adequados para se presumir o desempenho de uma organização. Esses

indicadores possibilitam que a gestão organizacional se concentre a médio e longo prazo. Com isso, os gestores analisam o impacto das ações atuais no futuro da organização. É importante salientar que a proposta dos autores não é eliminar ou substituir os indicadores financeiros, mas sim criar um sistema de indicadores que possa estruturar precisamente a complexidade e o ambiente organizacional, permitindo desta forma, projetar com maior eficiência, o futuro e os resultados da organização. Para Cao e Zhang (2011), os indicadores não financeiros, ao contrário dos indicadores financeiros, podem medir com mais eficiência o desempenho de uma organização a longo prazo. Segundo esses autores, os indicadores não financeiros devem complementar os indicadores financeiros dentro de um estudo sobre o desempenho organizacional. Venkatraman e Ramanujam (1986), por sua vez, sugerem três domínios com graus de abrangência diferenciada, para definirem o conceito de desempenho. O primeiro centra-se nos indicadores financeiros (faturação, lucro, retorno, entre outros), assumindo que refletem o alcance dos objetivos económicos da organização. O segundo centra-se no desempenho da organização, combinando aspetos financeiros com aspetos operacionais, como a participação no mercado, os novos produtos, a qualidade dos produtos, o valor adicionado, entre outros. E, por fim, o domínio que integra a eficácia operacional, que considera o nível de cumprimento dos objetivos estratégicos da organização. O quadro 2.5 faz um resumo das diferentes abordagens sobre o desempenho.

Quadro 2.5 Resumo das diferentes abordagens sobre o desempenho

Autor	Dimensões
Nelly <i>et al.</i> (1995)	Eficiência, eficácia
Venkatraman e Ramanujam (1986)	Efetividade organizacional, operacional, e financeira
Drucker (2007)	Informações de fundamentos (fluxo de caixa, liquidez, estoques); Produtividade; Competência (capacidade da organização de criar valor no futuro) e alocação dos recursos (capital e pessoal).
Slack (2009)	Determinantes operacionais como qualidade, confiabilidade, velocidade, flexibilidade e custo.

Fonte: Elaboração própria

O desempenho das organizações apresenta uma grande variedade de conceitos. As diferenças entre o desempenho das organizações podem derivar de recursos e competências de uma organização específica, da exploração de uma posição específica e protegida, e da estrutura do mercado. Contudo, o desempenho das organizações pode ser explicado também pela pertinência a um determinado tipo de indústria ou por choques económicos em determinados anos (Cao e Zhang, 2011).

2.4 O impacto da qualidade no desempenho organizacional

Para ser competitivo é necessário conhecer o ambiente externo e o ambiente interno, definindo caminhos que garantam a continuidade empresarial (Kraja e Osmani, 2013). Uma organização é entendida como um sistema que engloba recursos físicos, humanos e organizacionais, para transformar matérias-primas em produtos na forma de bens e serviços. O maior desafio das organizações é sempre oferecer produtos e serviços que satisfaçam plenamente os seus clientes, cobrindo os seus custos e garantindo os seus lucros. O cliente não se limitará a exigir altos níveis de qualidade, mas sim uma organização que esteja sempre atenta e pronta a ouvi-lo, redesenhando o serviço à sua medida (Fernandes, 2000).

As organizações que conseguem integrar a qualidade como forma de satisfazer o cliente terão uma maior competitividade no mercado em que atuam, garantindo assim a sua sobrevivência e permanência e talvez até a expansão no mercado (Fernandes, 2000). A qualidade passa a significar fornecer o produto ou serviço certo que atenda às necessidades específicas do cliente (Zacharias e Sachuk, 2010). Entretanto, a competitividade com base no custo é uma vantagem que pode ser obtida pela eliminação de desperdícios, e também outras técnicas, como a racionalização do trabalho e redesenho do processo (Sila, 2007). Neste contexto, eliminar desperdícios significa reduzir ao mínimo a atividade que não agrega valor ao produto ou serviço (Zacharias e Sachuk, 2010). No entanto, é de referir que a TQM promove a implementação de ações que concorrem para a melhoria da eficácia e ou da eficiência da organização o que pode passar por alterações de especificações do produto, serviço ou de componentes. Mas também pela vertente financeira, de modo a conseguir-se fazer mais e ou melhor com um custo menor e assim poder escolher a estratégia de baixar o preço, com o

objetivo de vender mais ou oferecer mais e ou melhor pelo mesmo preço e também conseguir ganhar terreno à concorrência, tudo para melhorar os resultados (Branco, 2008).

Para complementar a ideia sobre competitividade torna-se importante destacar, segundo Zacharias e Sachuk (2010), que a arma da competição é um meio, cujos elementos principais são a produtividade, a qualidade no processo e a exploração da tecnologia, que deve ser utilizado pelas organizações para obter vantagens competitivas.

Deste modo, percebe-se que o domínio das inovações tecnológicas culmina entre um dos fatores que se apresentam como exigências que desafiarão, constantemente, a capacidade dos empreendedores e empresários de se reposicionar frente a uma realidade marcada fortemente pela necessidade de conhecimento e aplicação de estratégias ligadas a essas variáveis.

A vantagem competitiva das organizações passa cada vez mais pelo desenvolvimento de novas estruturas organizacionais, nomeadamente, pelo estabelecimento de redes de cooperação com todas as entidades intervenientes na cadeia de abastecimento, e novas metodologias de gestão e planeamento, apoiadas fortemente por tecnologias de informação e de comunicação (Pires, 2012).

Uma das estratégias utilizadas pelas organizações para serem competitivas é a diferenciação dos seus produtos e/ ou serviços (Sila, 2007). Neste sentido, a qualidade constitui-se não só como um fator estratégico, mas também como uma condição essencial para a permanência das organizações no mercado e para a competitividade das mesmas (Branco, 2008). A GQ auxilia no processo de competitividade a partir do momento que oferece ao mercado produtos livres de defeitos, entregas rápidas, isto associado aos programas operacionais que passam a contribuir plenamente para atender aos seus consumidores. O modelo de gestão da qualidade procura atender prontamente aos requisitos da competitividade através da colocação de novos produtos e serviços, necessidade de oferecer produtos e serviços com alta qualidade a custos relativamente baixos que os tornem competitivos, e capacidade rápida de inovação (Branco, 2008). Neste sentido, a qualidade consiste na satisfação das necessidades do cliente que deve ser vista não só como um fator estratégico, mas também como uma condição essencial para a permanência das organizações no mercado e para a competitividade das mesmas (Sila, 2007). Uma vez que ser competitivo é encontrar métodos para reduzir o esforço físico, encurtar o tempo

de execução, diminuir custos, oferecer produtos e serviços com alta qualidade e bons preços de venda.

2.5 O impacto da inovação no desempenho organizacional

Como consequência da inovação, as organizações tornam-se diferenciadas e desenvolvem a sua atividade em mercados mais heterogêneos, uma vez que as inovações nos conduzem a novos e diferentes mercados. Tidd (2000) considera que, enquanto podem advir vantagens competitivas da dimensão, detenção de ativos, etc., que são normalmente favorecidas as organizações que possuem a capacidade de mobilizar conhecimentos e competências técnicas e experiência para criar novos produtos, processos e serviços. A taxa de crescimento das vendas é significativamente maior em organizações inovadoras (Hill e Rothaermel, 2003). As pesquisas efetuadas demonstram uma forte correlação entre desempenho de mercado e novos produtos. Os novos produtos ajudam a capturar e reter quotas de mercado e a aumentar o lucro nesses mercados. Nos casos de produtos mais maduros e estabilizados, a competitividade no crescimento das vendas advém não só da capacidade de conseguir oferecer preços baixos, mas também de outros fatores diversos do preço – *design*, fidelidade e qualidade.

A introdução de novas práticas de gestão é uma questão importante para as organizações melhorarem a sua produtividade, a qualidade das ofertas dos clientes e a competitividade. Neste sentido, é importante referir que a inovação tem por objetivo reforçar a competitividade da organização, é fundamental potenciar o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos no seio da estratégia global da organização. Na mesma linha, o Manual de Oslo (OCDE, 2005) refere que as organizações inovam objetivando maximizar o lucro, deste modo, obtendo alguma vantagem frente aos concorrentes. O Manual de Oslo (OCDE, 2005) relaciona os objetivos das organizações com quatro tipos de inovação: inovação de produto, inovação de *marketing*, inovação de processo e inovação organizacional. As inovações de produto e de *marketing* estão relacionadas à procura. Portanto, os efeitos deste tipo de inovação podem ser percebidos, por exemplo, na faturação ou na parcela de mercado detida pela organização. Já as inovações de processo e as inovações organizacionais tendem a relacionar-se com a oferta e podem ser percebidas, por exemplo, na redução de custos ou no aumento da produtividade; ou

seja, na eficiência dos processos. Assim, os objetivos da organização com o processo de inovação podem estar relacionados a vários aspetos, como: mercado, receita, custos, eficiência e qualidade. Nem sempre as inovações são bem-sucedidas, quer seja pela incerteza inerente ao processo de inovação, quer por outros fatores inerentes ao processo.

Torna-se, assim, um fator crucial para o desenvolvimento sustentável das organizações e um determinante da diferenciação dos produtos e serviços em relação aos concorrentes. Apresenta-se, também, como uma atividade criadora de valor adicional para os clientes, possibilitando rendimentos à organização acima da média. Dantas e Moreira (2011) afirmam que é através da inovação que se consegue fugir à armadilha da concorrência baseada em preços baixos, sendo o processo inovador condição *sine qua non* para alcançar o sucesso competitivo.

Considerando que as inovações são capazes de gerar vantagens competitivas a médio e longo prazo, inovar torna-se essencial para a sustentabilidade das organizações (Hill e Rothaermel, 2003). Neste contexto, torna-se importante referir que as inovações permitem que as organizações entrem em novos mercados, aumentem a suas receitas, realizem novas parcerias, adquiram novos conhecimentos e aumentem o valor das suas marcas.

As organizações que possuem uma maior capacidade para inovar conseguem desenvolver uma vantagem competitiva e atingir maiores níveis de desempenho (Tidd, 2000). No dizer de Souder (1994), a inovação pode constituir uma fonte de crescimento organizacional, pois novos produtos ampliam a gama existente e ou diversificam o portfólio de negócios. Além disso, o sucesso de um novo produto liga-se diretamente ao aumento de recursos próprios utilizáveis em novos investimentos. Como o ambiente evolui, as organizações adotam inovações que lhes permitam alcançar alguma vantagem competitiva, contribuindo para o seu desempenho (Porter, 1981; Damanpour, 1991; Souder, 1994). Para se alcançar ou sustentar uma vantagem competitiva num mercado em constante transformação, é imprescindível apostar no conhecimento e na aprendizagem. Por essa via, a aposta na inovação como principal via de desenvolvimento e de criação de riqueza exige a qualificação dos trabalhadores e a formação profissional, complementarmente, as organizações e as economias estão organizadas em torno das capacidades das pessoas e, por isso, o capital humano representa o ponto de partida para a competitividade.

Pesquisas mostram que as organizações inovadoras, aquelas capazes de melhorar os seus processos e entregar ao mercado produtos/serviços novos, tendem a superar os seus concorrentes em termos de fatia, de mercado, rentabilidade, crescimento ou capitalização de mercado (Tidd, 2000). Outros autores sugerem que há uma forte correlação entre o desenvolvimento mercadológico e a inserção de novos produtos no mercado (Souder, 1994; Tidd, 2000). Nesse contexto, é imprescindível não somente lançar novos produtos e desenvolver novos processos, mas fazê-lo mais rapidamente que o concorrente (Souder, 1994; Tidd, 2000).

Por sua vez, Marques (2004), num trabalho realizado sobre o impacto da inovação para o desempenho económico-financeiro das empresas industriais portuguesas, conclui que:

- As organizações inovadoras têm uma maior apetência para crescer e melhor desempenho;
- A dimensão organizacional é importante na avaliação do desempenho a médio/longo prazo;
- O nível de intensidade tecnológica torna-se relevante na análise do desempenho a curto/médio e longo prazo.

Em consonância, Freitas (2013) afirma que para que uma organização seja considerada inovadora, há três fatores que são analisados:

- Inovação deve estar inserida no plano estratégico da organização;
- A organização deve manter um processo estruturado onde a inovação, se torna contínua e a cultura oferece liberdade para a criação de ideias;
- A organização deve ter resultados com este processo, ou seja, deve alcançar retorno acima da média.

Em outras palavras, é necessário que a organização seja estruturada, crie procedimentos claramente definidos e ainda apresente resultados. Embora a inovação seja uma atividade desenvolvida por todas as organizações, em maior ou menor grau, ela acarreta alguns riscos para a organização, dado que implica investimentos aos quais estão associadas determinadas expectativas no que respeita aos benefícios daí resultantes (Morais, 2012). Para qualquer organização, inovar significa correr riscos para se obter melhores resultados. Cabe a cada gestor definir o quanto está disposto a correr na busca pela sobrevivência. A falta de recursos torna-se

um dos maiores problemas com que as organizações se defrontam. Será de extrema importância, na procura e adoção de estratégias competitivas conducentes a um desenvolvimento económico-social sustentável, ou seja, racionalizar os meios existentes (Pires, 2012). Como tal, e considerando que a inovação é realmente estratégica, interessará cada vez mais aprofundar as sinergias entre a inovação e outros conceitos e estilos de gestão, como a TQM, por forma a aumentar a capacidade competitiva das organizações, independentemente da sua localização, dimensão ou sector.

O longo período que separa o momento de investimento em inovação e a obtenção dos benefícios é longa, por vezes decorrem dois ou três anos, na realização de atividades de I&D, tornando-se particularmente difícil para as organizações que não detenham capitais próprios ou que no grupo onde se inserem também não os tenham (Freitas, 2013). O grau elevado de incerteza inerente à inovação é também um obstáculo, pois o resultado pode induzir a organização a caminhar para áreas que não domina, obrigando ao estabelecimento de parcerias ou novos formatos de negócio (Sourder, 1994). A par das dificuldades de natureza tecnológica e económica, presentes na maioria das organizações, saliente-se também as dificuldades de natureza humana que, apesar de dificultarem consideravelmente as atividades de inovação, tendem a ser desvalorizadas ou subestimadas. Neste sentido, as maiores barreiras à inovação residem dentro das próprias organizações, estando profundamente fixadas na sua cultura organizacional e nas suas rotinas de trabalho, sendo fruto da própria atividade da organização e dos mecanismos e relações criadas ao longo do tempo (Freeman, 1982).

Dosi (1988) define inovação como um processo que se inicia com a busca de algo novo, aí se incluindo produtos, processos e novos arranjos organizacionais. O mesmo autor realça que a esse processo inovador vincula-se um elemento de incerteza, à medida que envolve oportunidades e problemas técnicos e económicos que ainda não foram solucionados. Além da incerteza, Dosi (1988) destaca também algumas peculiaridades do processo inovador: o envolvimento com o conhecimento científico (na atualidade); a presença de organizações formais como locais propícios à inovação, tais como laboratórios de I&D; a utilização de atividades informais no processo; e o carácter de atividade cumulativa derivada do nível tecnológico alcançado pela firma, entre outros fatores.

No Manual de Oslo (OCDE, 2005), são listados alguns fatores que podem ser impeditivos do processo de inovação ou fazem com que os resultados obtidos não sejam os esperados. Estes fatores podem ser: de índole económica (noção de riscos demasiado elevados, ausência de fontes de financiamento, custos elevados) e de carácter interno da organização (falta de pessoal com especialização, carência de informação sobre as tendências de mercado e tecnologia, dificuldade no controlo das despesas inerentes à inovação, resistência à mudança, insuficientes oportunidades de cooperação).

Torna-se importante salientar que, apesar do risco e da incerteza, a inovação, quando bem-sucedida, pode produzir um impacto relevante nos resultados económicos das organizações. Contudo, muitas organizações ainda se limitam a satisfazer as necessidades conhecidas dos clientes ou a seguir as iniciativas da concorrência, sem investir na inovação. Desta forma, conseguem mesmo poupar custos de pesquisa e oferecer produtos similares a preços mais baratos. Mas a ausência da inovação acaba sempre por afetar o desenvolvimento sustentado da organização porque, mais tarde ou mais cedo, a estagnação da oferta induz os clientes a preferir os novos produtos e serviços da concorrência. A principal função da inovação é, pois, acompanhar, e se possível antecipar, a evolução das necessidades dos clientes.

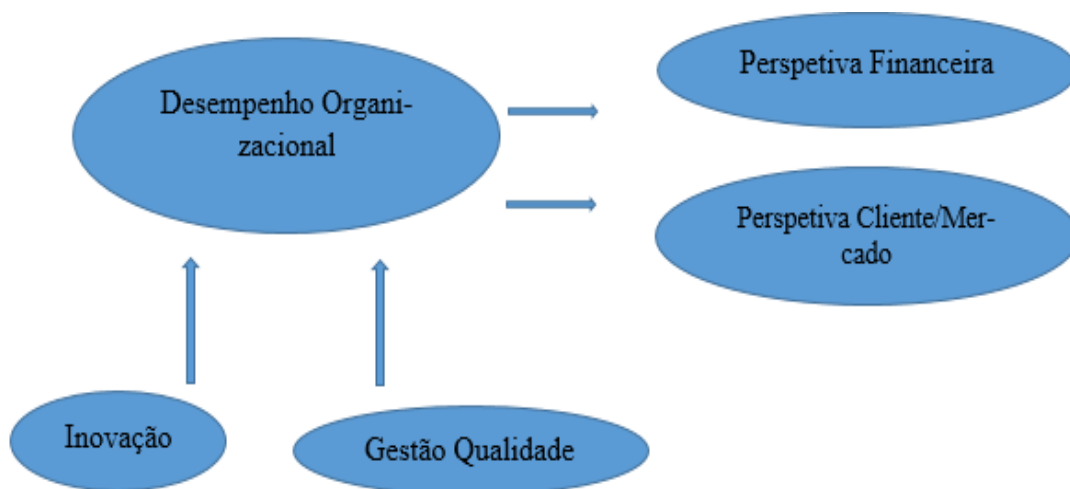
Capítulo 3: Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação

3.1 Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação

O modelo conceptual que aqui se propõe, reflete a intenção do nosso estudo em analisar o impacto que a gestão de qualidade e a inovação pode ter no desempenho organizacional da Indústria Farmacêutica no tecido empresarial português.

No seguimento do exposto anteriormente, apresenta-se o modelo conceptual de investigação, conforme mostra a figura 3.1.

Figura 3.1 Modelo conceptual de investigação



Fonte: Elaboração própria

Estabelecido o modelo conceptual, formulam-se as seguintes hipóteses. As hipóteses foram formuladas com objetivo de responder às questões desenvolvidas e apresentadas na parte introdutória e aos objetivos desta dissertação.

Uma hipótese, segundo Polit, Beck e Hungler (2004), consiste numa previsão do pesquisador da relação que ele espera encontrar, isto é, prevê a forma como as variáveis se relacionarão.

De acordo com Silva e Menezes (2005), hipóteses são suposições colocadas como respostas plausíveis e provisórias para o problema de pesquisa. As hipóteses são provisórias porque

poderão ser confirmadas ou refutadas com o desenvolvimento da pesquisa. As hipóteses do estudo vão determinar a análise aos dados e a sua conclusão. Segundo Marconi e Lakatos (2011), uma hipótese não é mais que uma suposição que precede a verificação dos factos. A sua principal característica é a enunciação temporária, sendo posteriormente conduzida para a análise empírica dos seus propósitos.

De acordo com as questões são formuladas as seguintes hipóteses:

H1: A gestão de qualidade influencia (positivamente) o desempenho organizacional, numa perspetiva financeira.

H2: A gestão de qualidade influencia (positivamente) o desempenho organizacional, numa perspetiva cliente/mercado.

H3: A inovação influencia (positivamente) o desempenho organizacional, numa perspetiva financeira.

H4: A inovação influencia (positivamente) o desempenho organizacional, numa perspetiva cliente/mercado.

Capítulo 4: Metodologia de Investigação

4.1 Enquadramento

Após elaborar uma revisão teórica, da problemática em estudo, é fundamental descrever o percurso da investigação, bem como a análise e a interpretação dos dados recolhidos. Assim, o presente capítulo corresponde à fase metodológica em que se descreve o modo como a investigação se desenvolveu, bem como as atividades conducentes à realização da mesma.

A natureza científica e reflexiva que caracteriza a realização de um trabalho de investigação, no qual é feita uma abordagem intensa e aprofundada de determinado assunto, exige um cuidado muito especial na sua condução, de forma a garantir que os objetivos inicialmente propostos sejam alcançados. Com o objetivo de traçar os caminhos a serem percorridos para a execução da pesquisa, busca-se a utilização de técnicas e métodos científicos para dar sustentação ao trabalho. Segundo Vilelas (2009), a palavra metodologia utiliza-se muito frequentemente com vários sentidos, quer na expressão do dia a dia, quer no mundo académico. Fala-se, assim de metodologia de investigação para fazer referência às fases e aos procedimentos que se seguem numa determinada investigação, para assinalar modelos concretos de trabalho que se apliquem numa disciplina ou especialidade, e também para fazer referência ao conjunto de processos e recomendações que se transmitem ao estudante como parte curricular nos estudos superiores. Freixo (2012), definiu a metodologia como o caminho pelo qual se alcança um determinado resultado, ainda que esse percurso não tenha sido fixado de antemão de modo refletido e deliberado. É o ponto do trabalho destinado a responder como se procedeu.

Para Predanov e Freitas (2013), a metodologia é entendida como a disciplina que estuda, descreve, compreende e avalia os vários métodos e técnicas de pesquisa que devem ser utilizados para a realização de uma pesquisa académica.

4.2 Método de Pesquisa

No dizer de Malhotra (2006), a definição do problema é a etapa mais relevante na elaboração de um processo de investigação. Somente depois da definição clara do problema é que a pesquisa

pode ser desenvolvida de uma forma adequada. Segundo Malhotra (2006), as questões de pesquisa são enunciadas, aprimoradas dos componentes específicos do problema. Esses componentes definem o problema em termos específicos, mas podem ser necessários detalhes adicionais para se desenvolver uma abordagem.

De acordo com Saunders, Lewis e Thornhill (2011), uma investigação pode assumir diversos tipos: (1) investigação descritiva que consiste na recolha e registo de informação sobre o problema a estudar, onde não está presente a preocupação de perceber as razões que suportam a informação recolhida. A questão a que se responde é “o quê?”; (2) investigação exploratória onde se identificam os fatores condicionantes respondendo a “o quê?” e “porquê?”; (3) investigação analítica onde se procede à decomposição de um determinado fenómeno em várias partes identificando-as de forma exaustiva e profunda, o que permite avaliar a influência relativa de cada uma das partes sobre o todo, ou seja, sobre o referido fenómeno. Focaliza sobre as questões: “o quê?”, “porquê?” e “como?”; (4) investigação sintética onde se realiza uma síntese do problema, isto é, reconstruindo todas as suas partes e (5) investigação atuante que gera propostas de mudança permitindo igualmente dar respostas ao “e se?”, “mudar o quê?” e “mudar como?”. Para os autores, a investigação sobre um determinado fenómeno requer a combinação de vários ou de todos os tipos de investigação. Major e Vieira (2009), referem que são várias as formas de classificar as pesquisas, dependendo da natureza, da abordagem, dos objetivos e dos procedimentos efetivados para alcançar os dados. Cada tipo possui suas as peculiaridades próprias. Para Vergara (2011), a utilização e adoção de normas e métodos são essenciais para conferir a confiabilidade e o rigor necessários a esse tipo de trabalho. Assim, faz-se necessário informar ao leitor o tipo de pesquisa que será realizada, descrevendo-se sua a conceituação e justificativa concernente à investigação específica. Para os outros autores, as pesquisas podem ser classificadas quanto aos objetivos específicos, ao delineamento e à natureza. Vale salientar que o exame das obras sobre metodologia de pesquisa revela a falta de uma única classificação, sendo aqui adotada, conforme apresentado no quadro 4.1, a que procura agrupar, principalmente, a opinião de Cervo e Bervian (2005), Malhotra (2006), Gil (2010), Vergara (2011) e Yin (2015).

Quadro 4.1 Estrutura de classificação das metodologias científicas

Classificação quanto aos objetivos específicos	Classificação quanto ao delineamento	Classificação quanto à natureza
Pesquisa exploratória	Pesquisa documental	Pesquisa qualitativa
Pesquisa descritiva	Pesquisa bibliográfica	Pesquisa quantitativa
Pesquisa explicativa	Levantamento	Pesquisa quantitativa-qualitativa
	Pesquisa experimental	
	Pesquisa <i>ex-postfacto</i>	
	Estudo de caso	
	Pesquisa-ação	

Fonte: Cervo e Bervian (2005), Malhotra (2006), Gil (2010), Vergara (2011) e Yin (2015).

Tendo em conta a natureza dos objetivos, do problema, e da pesquisa efetuada sobre o mesmo, desenvolvemos um estudo de carácter exploratório, abordagem analítica mista: qualitativa e quantitativa e ainda documental e bibliográfica. Exploratória porque envolve revisão bibliográfica para aprofundar conhecimentos sobre o tema abordado, que segundo Gil (2010) a pesquisa exploratória é definida como tendo a finalidade de ampliar, elucidar e alterar os conceitos e as ideias já definidas.

A metodologia qualitativa de investigação assenta num paradigma naturalista. Prevê uma relação dinâmica entre a realidade e o sujeito, analisa os dados como características comportamentais tendo como objeto envolver os fenómenos tal como eles se apresentam no meio natural (Gil, 2010). A metodologia quantitativa integra-se num paradigma positivista, apresentando como objetivo a identificação e a apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis. Este tipo de investigação mostra-se geralmente apropriado quando existe a possibilidade de recolha de medidas calculáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população (Quivy e Campenhoudt, 2005). Segundo Malhotra (2006), a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística. Marconi e Lakatos (2011), descrevem que a pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes num universo por meio de uma amostra que o represente

estatisticamente, e conceitua a pesquisa qualitativa como sendo aquela utilizada para interpretar fenômenos que ocorre por meio da interação constante entre a observação e a formulação conceitual, entre a pesquisa empírica e o desenvolvimento teórico, entre a percepção e a explicação. O estudo assume uma abordagem analítica qualitativo porque parte dos dados coletados são de natureza subjetiva, na medida em que se origina da opinião e percepção dos respondentes, e quantitativo porque a outra parte dos dados é de natureza objetiva. Além disso, os dados foram analisados utilizando-se técnicas estatísticas.

4.3 Instrumento de Medição – Questionário

O questionário é um dos métodos de recolha de dados muito utilizado, permitindo obter informações relativas aos factos, ideias, comportamentos, preferências, sentimentos, expectativas e atitudes. A construção do questionário foi elaborada de forma a facilitar as respostas por parte dos inquiridos, recorrendo a um questionário do tipo fechado, em que o inquirido selecionou para cada questão, a sua concordância com a mesma, entre 5 alternativas possíveis (de 1- Discordo Totalmente a 5- Concordo Totalmente). Uma das razões que nos guiaram na escolha desse tipo de questionário foi a facilidade de tratamento e análise da informação, exigindo dessa forma menos tempo. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005), o questionário facilita a resposta a um sujeito que não saberia ou que poderia ter dificuldades em responder uma determinada questão.

No trabalho, utilizámos questões de escolha múltipla, onde permitimos aos respondentes escolherem uma das alternativas ou determinado número permitido de opções. Na maioria das questões foi utilizada a escala de *Likert* (escala de 1 a 5). A escala de *Likert* é formada por uma escala de medida com cinco categorias de respostas que vão desde “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, e que determina que os respondentes indicassem um grau de concordância ou de discordância com cada uma das afirmações constantes no instrumento de recolha (Malhotra, 2006). Para Vilelas (2009) e Johns (2010), as escalas de *Likert* consistem na exibição de uma sequência de proposições, devendo o investigado, em relação a cada uma delas, assinalar uma das cinco orientações: concordo totalmente, concordo, não concordo/nem discordo, discordo, discordo totalmente. Para *Likert*, a chave para o sucesso da medição de atitudes era a de transmitir esta dimensão fundamental aos próprios respondentes, de modo a

que estes pudessem escolher a opção de resposta que melhor reflete a sua posição sobre a dimensão em estudo (Johns, 2010). A escolha deste tipo de escala levou em conta a objetividade do levantamento, de forma a permitir o tratamento posterior (Gil, 2010). O objetivo da finalidade das escalas de *Likert* visa medir aspetos com atitude ou opiniões do público-alvo com a preocupação de colocar questões que envolvam as variáveis, as preocupações que estão subjacentes nas hipóteses da investigação (Hill e Hill, 2012).

4.4 População e Amostra

Para Polit *et al.* (2004), uma população é um agregado total de casos que preenchem um conjunto de critérios especificados. Assim, uma população pode ser amplamente definida, envolvendo milhões de pessoas, ou especificada para incluir apenas algumas centenas ou dezenas de pessoas.

Segundo Gil (2010), a população é um grupo de indivíduos com características em comum escolhidos e determinados para uma pesquisa e amostra é uma fração da população, previamente selecionada segundo um critério ou regra.

O ideal numa investigação será o estudo dos elementos de uma determinada população na sua totalidade, porém esta circunstância, na maioria dos casos, é quase impossível. Desta forma, surge a necessidade de recorrer a amostra, ou seja, apenas a uma parte dessa população. Amostra significa para Polit *et al.* (2004), o subconjunto do universo ou população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo.

Selecionou-se o setor da Indústria Farmacêutica por se tratar de um setor cuja realidade, de um modo geral, ainda se encontra pouco estudado. É um setor onde a alteração paradigmática da comunicação está a acontecer, sendo assim ilustrativo desta realidade atual. Adicionalmente, trata-se do setor que é responsável pela produção de medicamentos, tratando-se de uma atividade preparada para pesquisar, desenvolver, produzir, comercializar e distribuir produtos farmacêuticos.

Os dados para este estudo resultaram do cruzamento da informação obtida na base de dados SABI permitindo recolher informação de 89 organizações.

Das organizações selecionadas foi enviado um *e-mail* com um texto explicativo sobre o propósito do contato, a finalidade do estudo e do questionário anexado, garantindo a confidencialidade e o anonimato na resposta. Foi dirigido à gerência/direção um *e-mail* com a respetiva carta de apresentação contendo o *link* que permitia aos respondentes aceder ao questionário online.

As mensagens foram enviadas no dia 29 de Maio de 2017, onde se estabeleceu um período de quinze dias para a recolha dos dados, no entanto, devido a algum atraso nas respostas por parte das organizações, efetuou-se um segundo reenvio, sete dias depois, às organizações que não haviam respondido até aquela data. Passados os sete dias fizemos mais um reenvio com o objetivo de obter mais respostas. Tendo em conta os 89 *e-mails* enviados para as organizações, 7 foram devolvidos pelo sistema, portanto, considerados como não entregues. O total de respostas ao questionário obtido foi 47, foram eliminadas 13 respostas, ficando a amostra com apenas 34 respostas para a análise. O que representa uma taxa de resposta de 41.46 %. O seguinte quadro (quadro 4.2) apresenta as principais características da amostra.

Quadro 4.2 Principais características da amostra

Unidade de análise	Organizações
Área Geográfica	Portugal
Sector de Atividade	Sector Farmacêutico
Seleção de empresa	Contacto por <i>e-mail</i>
Recolha de dados	Questionário
Data da realização do inquérito	29 de Maio de 2017
Dimensão da amostra	34
Taxa de resposta	41.46%

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 4.3 Classificação do questionário da resposta obtida

Designação	Número de questionário	Percentagem
Número de questionários enviados	89	N. A
Número de questionários devolvidos pelo sistema	7	N. A
Número de questionários recebidos pelas empresas	82	100%
Número de questionários respondidos na totalidade	34	41.46%
Número de questionários respondidos, mas incompletos	13	15.86%
Número de questionários sem qualquer resposta	35	42.68%

Fonte: Elaboração Própria

Foram selecionadas organizações portuguesas, tendo sido restringida a amostra a determinados critérios de pesquisa, de forma a ser obtido um número de organizações exequível para a investigação em causa. Assim sendo selecionámos apenas organizações que tivessem os seguintes critérios:

- Contato por *e-mail*;
- Último ano (2015) de informação disponível;
- Pertencentes ao território Português.

Atendendo ao tipo de questionário e às questões colocadas tomou-se a decisão de não realizar nenhum pré teste de validação.

4.5 Método de recolha de dados

A recolha de dados é outra etapa fundamental de um trabalho de investigação, requer a seleção de um método adequado ao problema em estudo e a elaboração de um instrumento apropriado que vá ao encontro dos objetivos inicialmente traçados e às características da população. Os dados são informações na forma de informação, ou medidas, ou valores de uma ou mais variáveis normalmente fornecidos por diversas entidades (Hill e Hill, 2012).

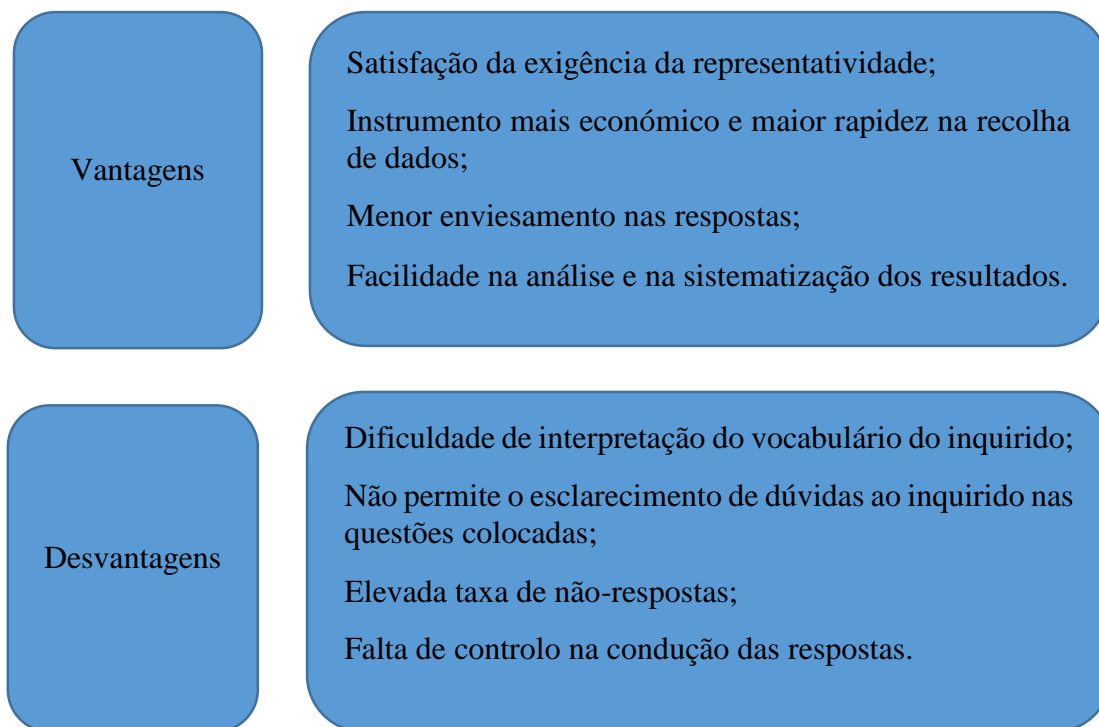
De acordo com Yin (2015), a recolha de dados para investigação deve basear-se em várias fontes, contribuindo tanto quanto possível para a triangulação de dados e para a criação de cadeias de evidência que aproximem os dados recolhidos às questões da investigação. Yin (2015), acrescenta ainda que um investigador pode utilizar diversos métodos para recolha de dados, o que permite recorrer a várias perspetivas sobre a mesma situação, bem como obter informação de diferente natureza e proceder, posteriormente, a comparações entre as diversas informações, efetuando assim a triangulação da informação obtida. Barañano (2004), define questionário como sendo uma ferramenta utilizada para a obtenção de informação em primeira mão, onde o entrevistador tem bastantes conhecimentos sobre o tema em análise e foca essencialmente nos aspetos em que tenciona aumentar os conhecimentos. Em geral, a palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Todo o questionário deve ter natureza impessoal para assegurar uniformidade na avaliação de uma situação para outra. Possui a vantagem de os respondentes se sentirem mais confiantes, dado o anonimato, o que possibilita recolher informações e respostas mais reais, o que não pode acontecer na entrevista (Cervo e Bervian, 2005). É de salientar que o conjunto de questões deve ser muito bem organizado, contendo uma forma lógica para quem a ele responde, evitando dessa forma uma estrutura ou um formato, demasiado confuso e complexo, ou ainda questões demasiado longas.

No dizer de Kotler (1992), o plano de pesquisa pode necessitar da recolha de dados secundários, primários ou ambos. De acordo com o mesmo autor, os dados secundários derivam de outras fontes já preparadas, de outros estudos já realizados com outro objetivo, mas que prestam à recolha de dados para um novo estudo, seja na mesma ou em outra área. O autor citado identifica os dados secundários como sendo aqueles que não foram reunidos para o estudo imediato em mãos, mas para algum outro propósito. Por outro lado, o investigador tem que recolher dados primários que consistem em informações originais para um tema específico.

Neste estudo, a recolha de dados foi efetuada através da recolha de dados primários, que neste caso foram os questionários aplicados às organizações, assim como a recolha de dados secundários, que foi a análise documental. No que diz respeito à seleção de dados, o método escolhido é não probabilístico, ou seja, a investigação foi realizada por conveniência. Como tal, tentou obter-se uma amostra de elementos com base na conveniência do autor. Este tipo de amostragem tem como vantagens o baixo custo e a rapidez (Malhotra, 2006).

Ao elaborar um questionário, o investigador tem de ter em atenção, não esquecer a interação indireta que existe entre ele e os inquiridos, onde se verifica que a linguagem e o tom das questões que constituem o mesmo se revestem de elevada importância (Quivy e Campenhoudt, 2005). No entanto, torna-se necessário que se estabeleça como critério, quais as questões mais importantes a serem propostas e que interessam ser conhecidas, de acordo com os objetivos. Neste caso, devem ser propostas perguntas que conduzam facilmente às respostas de forma a não insinuarem outras comparações. Neste sentido, de acordo com Hill e Hill (2012), a diferença entre perguntas abertas e perguntas fechadas situa-se essencialmente na forma como a resposta é dada. As perguntas abertas requerem uma resposta construída e escrita pelo respondente, ou seja, a pessoa responde com as suas próprias palavras, enquanto que nas perguntas fechadas o respondente tem de escolher entre respostas alternativas fornecidas pelo autor. A escolha do questionário como instrumento de recolha de dados deve-se ao facto de este ser fácil de administrar em diferentes regiões do país (Fortin, Côté e Fillion, 2009). O questionário possui vantagens relativamente a outras técnicas, mas também limitações como se pode verificar na figura 4.1.

Figura 4.1 Vantagens e Desvantagens do Questionário



Fonte: Reis (2010)

Apesar das desvantagens, este método foi utilizado, por ser o mais adequado para atingirem os objetivos a que o presente estudo pretende dar resposta.

4.6 Desenvolvimento do Questionário

A aplicação de um questionário permite recolher uma amostra dos conhecimentos, atitudes, valores e comportamentos. Deste modo, é importante ter em conta o que se quer e como se vai avaliar, devendo haver rigor na seleção do tipo de questionário a aplicar de modo a aumentar a credibilidade do mesmo (Hill e Hill, 2012). De acordo com os autores temos: (I) o questionário do tipo aberto que é aquele que utiliza questões de resposta aberta. Este tipo de questionário proporciona respostas de maior profundidade, ou seja, dá ao sujeito uma maior liberdade de resposta, podendo esta ser redigida pelo próprio. No entanto a interpretação e o resumo deste tipo de questionário é mais difícil dado que se pode obter um variado tipo de respostas, dependendo da pessoa que responde ao questionário. (II) o questionário do tipo fechado tem na sua construção questões de resposta fechada, permitindo obter respostas que possibilitam a comparação com outros instrumentos de recolha de dados. Este tipo de questionário facilita o tratamento de análise da informação, exigindo menos tempo. Por outro lado, a aplicação deste tipo de questionário pode não ser muito benéfico, pois facilita a resposta para um sujeito que não saberia ou que poderia ter dificuldade acrescida em responder a uma determinada questão. (III) o questionário do tipo misto, tal como o nome indica são questionários que apresentam questões de diferentes tipos: respostas abertas e respostas fechadas.

Como referido anteriormente, para a realização deste estudo, foi utilizado um questionário do tipo fechado, estruturado da seguinte forma: a primeira parte inclui questões para caracterizar os inquiridos, tais como: o escalão a que corresponde a idade do respondente do questionário; o género; o distrito da sede; o nível de qualificação; o cargo ocupado pelo respondente do questionário, e uma segunda parte com questões de resposta fechada. Esta segunda parte é constituída por um grupo com questões relacionadas com a gestão de qualidade; um grupo com questões relacionadas com a inovação e, por último, um grupo com questões relacionadas com o desempenho organizacional. As questões do questionário foram elaboradas com base no enquadramento teórico. O questionário tem uma nota introdutória que tem como finalidade

esclarecer os respondentes sobre o propósito do mesmo, tendo sido acautelados os pressupostos citados por Hill e Hill (2012), nomeadamente, a declaração formal do anonimato e da confidencialidade das respostas, a voluntariedade da participação e o apelo à sinceridade nas respostas. Para a elaboração do questionário foi utilizada a ferramenta *Encuestafacil.com* disponível online em [http://: www.encuestafacil.com](http://www.encuestafacil.com).

O meio utilizado para o envio do questionário foi o correio eletrónico. A escolha deste método prende-se com vários fatores, nomeadamente, o custo exigido por este meio ser inferior ao de outros métodos (telefone e questionário *face-to-face*) (Bogdan e Biklen, 1994).

Foram estabelecidas diferentes etapas para o envio e acompanhamento do questionário, resumindo-se da seguinte forma: - 1ª Etapa: iniciou-se o envio de *e-mails* a 29 de Maio de 2017, com um total de 89 *e-mails* enviados para as organizações listadas na base de dados SABI. Destes 89 *e-mails*, 7 foram devolvidos com indicação de falha na entrega. De forma a aumentar a taxa de respostas foi iniciado um período de *follow-up*. O primeiro *follow-up* foi enviado no dia 12 de Junho de 2017, ou seja, duas semanas após o primeiro envio. Nesta data foram enviados *e-mails* às organizações que ainda não tinham respondido ao fim da segunda semana. O corpo de *e-mail* deste primeiro *follow-up* ia ligeiramente diferente, realçando a baixa taxa de respostas obtidas, pedindo assim a colaboração dos inquiridos. O segundo *follow-up* foi realizado uma semana após o envio do primeiro, devido ao facto do tempo para obter respostas ser curto. Foram enviados no dia 19 de Junho de 2017 *e-mails* às organizações que não tinham respondido até ao final da semana anterior. O terceiro e último *follow-up* foi quase semelhante ao segundo e foi enviado uma semana depois, dia 26 de Junho de 2017. Das respostas obtidas, apenas 34 foram usadas no estudo. A exclusão de 13 respostas justifica-se pelo facto de ter pelo menos uma questão não respondida. Apesar do baixo nível de resposta, esta taxa é considerada satisfatória pelas seguintes razões:

1. Pouca disponibilidade em termos de tempo por parte das organizações, visto que algumas organizações responderam a agradecer o contacto e a louvar a iniciativa, mas por questões organizacionais não lhe era possível responder a todas as solicitações;

2. Pela sensibilidade e confidencialidade da informação solicitada, por algumas organizações justificarem por via de *e-mail* a sua não participação por este facto, e também pelo facto de não terem a informação suficiente para responder;

4.7 Análise Estatística Utilizada

Para analisar o modelo conceptual proposto e testar as hipóteses desenvolvidas no capítulo anterior, procedeu-se a um conjunto de métodos estatísticos, dos quais se destaca a análise fatorial de componentes principais e correlações. A caracterização da amostra foi feita recorrendo à análise descritiva. Recorreu-se à representação gráfica dos dados, pois permite-nos ter uma ideia mais clara dos resultados obtidos permitindo obter conclusões rápidas sobre os diversos valores apresentados.

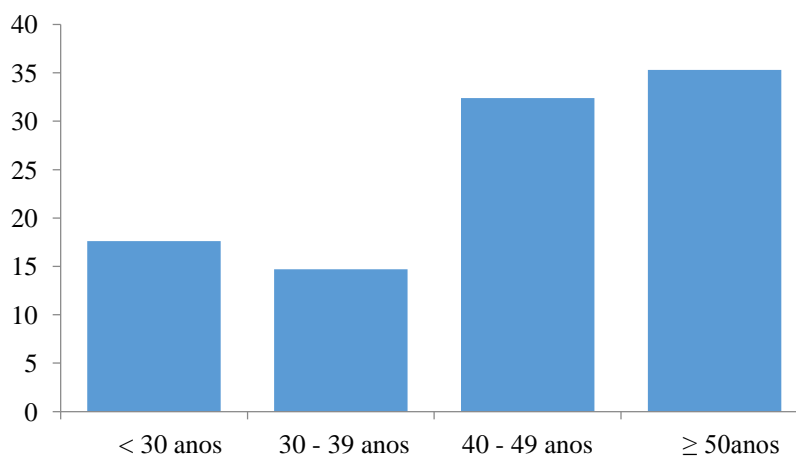
O *software* utilizado para o tratamento dos dados foi o SPSS (versão 24.0), um *software* adequado ao conjunto de análise efetuada neste estudo.

Seguidamente apresentam-se os resultados da investigação empírica. Para apresentação dos resultados foram utilizadas, para além de tabelas, representações gráficas que constituem o primeiro passo na exploração dos dados (Pestana e Cageiro, 2008).

4.8 Caracterização das Organizações e dos Respondentes

O gráfico 4.1 refere a faixa etária dos respondentes do questionário, onde se verifica que 35,29% dos inquiridos têm mais de 50 anos de idade e que 32,35% dos inquiridos têm idades compreendidas entre 40 a 49 anos de idade. A análise das diversas faixas etárias permite ainda constatar que estamos perante profissionais jovens, com algum peso na faixa etária dos 30 a 39 anos, que representam 14,71% dos inquiridos. Os inquiridos com idade inferior a 30 anos representam apenas 17,65% da nossa amostra.

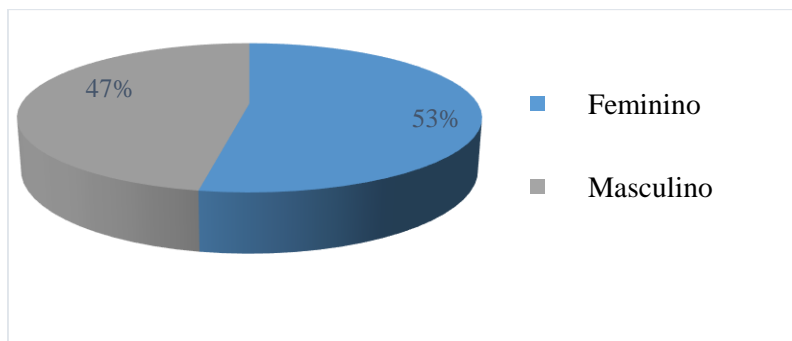
Gráfico 4.1 Idade



Fonte: Elaboração própria

No gráfico 4.2 encontra-se a estatística descritiva referente ao perfil do grupo de amostra. Os resultados apurados indicam que, dos 34 questionários respondidos na totalidade, 16 (47,06%) foram respondidos pelo sexo masculino e 18 (52,94%) foram respondidos pelo sexo feminino. Verifica-se, desta forma, que a maioria dos inquiridos são do sexo feminino.

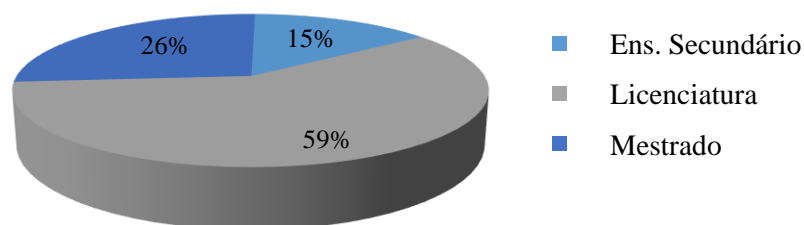
Gráfico 4.2 Género



Fonte: Elaboração própria

Quanto às habilitações literárias, questiona-se, qual a percentagem de colaboradores das organizações que possuem qualificações a nível superior, isto é, universitária. Pela análise do gráfico 4.3, conclui-se que 59% das organizações possuem colaboradores com um nível de qualificação de Licenciatura, 26% das organizações inquiridas possuem colaboradores com um nível de qualificação de Mestrado e apenas 15% das organizações inquiridas possuem o ensino Secundário. No geral, as organizações inquiridas possuem colaboradores com um elevado nível de qualificação.

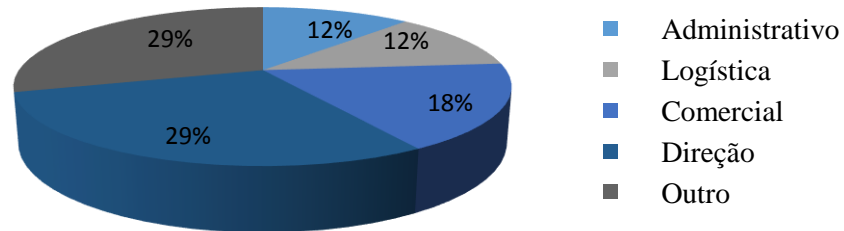
Gráfico 4.3 Habilitações Literárias



Fonte: Elaboração própria

De forma a compreender o perfil dos respondentes, foi pedido que indicassem o cargo ocupado na organização e há quantos anos ocupam o mesmo. Os dados que se seguem referem-se aos inquiridos que responderam ao questionário em nome da organização. Assim, foi possível verificar que os inquiridos que responderam ao questionário ocupam cargos bastante distintos, sendo 29,4% correspondem ao cargo de Direção, 29,4% afirmam ter outro cargo que não estava mencionado na lista que apresentamos, 17,6% correspondem ao cargo de Diretor Comercial e 11,8% para os restantes, Diretores de Logística e Administrativo, conforme mostra o gráfico 4.4.

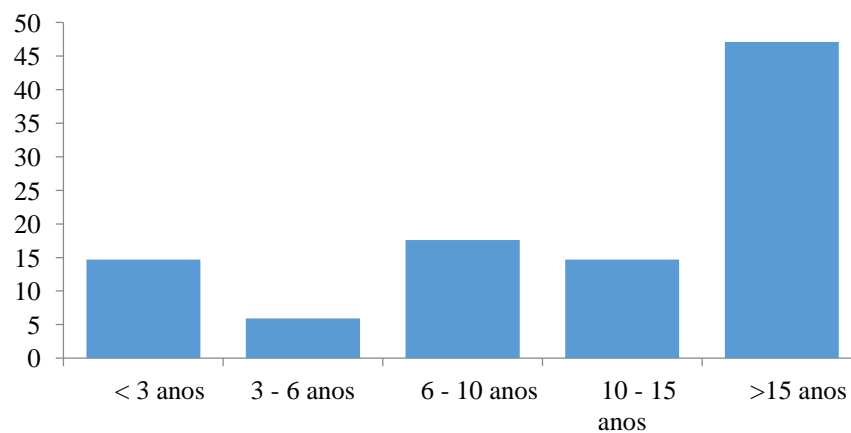
Gráfico 4.4 Cargo Ocupado na Organização



Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, o gráfico 4.5 indica a distribuição por tempo no cargo, o que nos mostra que os inquiridos têm mais de quinze anos de ocupação temporal no mesmo, pelo que se depreende que já possuem um maior conhecimento sobre a organização e que já fazem parte dos quadros da mesma.

Gráfico 4.5 Tempo na organização



Fonte: Elaboração própria

No que se refere ao distrito da localização das organizações, como se observa através da tabela 4.1, a maioria das organizações 58,8% localizam-se no distrito de Lisboa, 17,6% no distrito de Porto, 11,8% no distrito de Coimbra e apenas 11,8 % no distrito de Braga. O que mostra que mais de metade das organizações encontram-se sediadas em Lisboa.

Tabela 4.1 Distrito da organização

	Frequência	Percentagem
Braga	4	11,8
Coimbra	4	11,8
Lisboa	20	58,8
Porto	6	17,6
Total	34	100,0

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 4.2 podemos apreciar a distribuição das respostas por dimensão da organização. A maioria dos inquiridos trabalha em organizações com mais de 250 colaboradores (29,4%).

Tabela 4.2 Dimensão da organização

	Frequência	Percentagem
Menos de 10 Colaboradores	8	23,5
De 10 a 50 Colaboradores	8	23,5
De 50 a 250 Colaboradores	8	23,5
Mais de 250 Colaboradores	10	29,4
Total	34	100,0

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 5: Análise e Discussão dos resultados

Este capítulo dedica-se à análise global dos resultados a fim de se dar resposta aos objetivos do estudo. As análises dos dados recolhidos comportam assim, reflexões, interpretações e novos elementos pertinentes à compreensão e aprofundamento de toda a problemática. Estas são apresentadas em tabelas para uma melhor visualização e compreensão. Segundo Freixo (2012), esta fase constitui, de facto, a parte mais importante do estudo. A este propósito, sublinha-se justamente a importância de assegurar que é aqui que são transcritos os resultados, agora sob forma de evidências para a confirmação ou a refutação das hipóteses.

5.1 Procedimento e tratamento dos dados

De acordo com Major e Vieira (2009), o que se obtém no final de toda a recolha de dados é o conjunto de informações anotadas, que descrevem de certa forma as ideias que se avaliam relacionadas e que estão alinhadas com o entendimento do que está previsto no objetivo. Deste modo, os dados recolhidos são minuciosamente analisados, para que se consiga compreender e avaliar os resultados a serem demonstrados.

Na realização deste trabalho foi usado como método de recolha de dados o questionário, uma vez que se considerou o melhor método para recolher as informações na Indústria Farmacêutica. Uma vez recolhidos os dados, foi processada com recurso às ferramentas de Excel, ao *software* SPSS versão 24.0, com vista à realização do tratamento estatístico adequado aos objetivos da pesquisa. Para Marôco (2010), o SPSS é uma aplicação que pretende combinar a análise de dados com as competências no domínio da utilização dos computadores, sem sobrecarregar o utilizador com grandes fórmulas. A grande vantagem é poder registar e analisar dados de muitas formas diferentes e com grande rapidez o que nos leva à outra mais valia que esta aplicação traz, nomeadamente, poupar o utilizador de desperdiçar horas intermináveis a registar dados e a fazer cálculos, e dos erros que geralmente se cometem durante estas operações.

No sentido de averiguar qual o grau de fidedignidade presente entre as respostas aos diversos itens do questionário, procedeu-se à análise da consistência interna como medida da sua confiabilidade, através do cálculo do coeficiente *Alfa de Cronbach*, por ser considerada uma das

medidas mais aplicada para a verificação da consistência interna em escala de tipo *Lickert* (Marôco e Garcia - Marques, 2006). O Coeficiente de *Alpha de Cronbach* foi utilizado para medir a consistência interna das escalas utilizadas. O teste de *Alpha de Cronbach* é também utilizado para aferir sobre a consistência interna dos grupos de variáveis. Sendo a dimensão da amostra superior a 30, (N=34) assumiu-se uma distribuição normal (Pestana e Gageiro, 2008).

O recurso a este método permite obter uma estimativa estatística fiável do grau de consistência de uma medida, uma vez que “Qualquer medida para ser válida enquanto medida de um dado constructo, tem necessariamente de ser fiável.” (Maroco e Garcia-Marques, 2006).

O *Alpha de Cronbach* varia numa escala de 0 a 1 e o seu valor é tanto maior quanto mais elevadas forem as correlações entre os itens, verificando-se assim maior homogeneidade e consistência das dimensões do constructo, admitindo como mínimo ideal 0,7 e sendo considerado aceitável 0,6 para pesquisas exploratórias (Marôco e Garcia - Marques, 2006).

Tabela 5.1 Consistência interna - Aplicação do Alpha Cronbach

	<i>Alfa de Cronbach</i>	Nº de itens
Inovação	0.987	15
Gestão da qualidade	0.980	10
Desempenho organizacional		
Perspetiva financeira	0.859	3
Perspetiva cliente/mercado	0.964	4

Fonte: Elaboração própria

A tabela 5.1 permite verificar que a dimensão “Inovação” (0,987) e a dimensão “Gestão da qualidade” (0,980) apresentam uma boa consistência interna. A dimensão “Gestão de qualidade” com menos de cinco itens apresenta uma excelente associação (0,980). Esta associação é ligeiramente igual à verificada na dimensão “Inovação” (0,987).

Ainda é possível verificar que, o constructo “perspetiva financeira” (0,859) e o constructo “perspetiva cliente/mercado (0,964) apresentam uma boa consistência interna.

Sendo o valor mais baixo da tabela (0,859) superior ao mínimo ideal (0,7) permite neste caso afirmar que o instrumento de medida é fiável.

Tabela 5.2 Estatísticas descritivas

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Inovação	2,00	4,87	3,63	,87
Gestão da qualidade	2,56	5,00	4,05	,76
Desempenho organizacional				
Perspetiva financeira	2,67	4,67	3,91	,71
Perspetiva cliente/mercado	2,25	5,00	3,65	,85

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 5.2 podemos apreciar os valores das estatísticas descritivas obtidas. Nela indicamos os valores mínimos, máximos, médias e respetivos desvios-padrão.

O valor mínimo (2,00) obtido foi na dimensão “Inovação” e valor máximo obtido foi nas dimensões “Gestão de qualidade” e “Desempenho organizacional numa perspetiva cliente/mercado”. Nas médias obtidas apresentadas pela tabela o valor mais baixo (3,63) e o maior desvio padrão (0,87) correspondem à dimensão “Inovação”.

Tabela 5.3 Análise dos itens na dimensão “Inovação”

	1	2	3	4	5	M	DP
	%	%	%	%	%		
Introduzir novos produtos/serviços no mercado	0,0%	8,8%	41,2%	26,5%	23,5%	3,65	,950
Investe fortemente em tecnologia orientada para o desenvolvimento de novos produtos/serviços	11,8%	11,8%	17,6%	29,4%	29,4%	3,53	1,354
Altera a sua estrutura organizacional de forma significativa para promover a inovação	8,8%	8,8%	26,5%	44,1%	11,8%	3,41	1,104
Apresenta uma gestão de recursos humanos inovadora para estimular criatividade e inovação	8,8%	8,8%	38,2%	44,1%	0,0%	3,18	,936

1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo/Nem discordo; 4 – Concordo;
5 – Concordo Totalmente

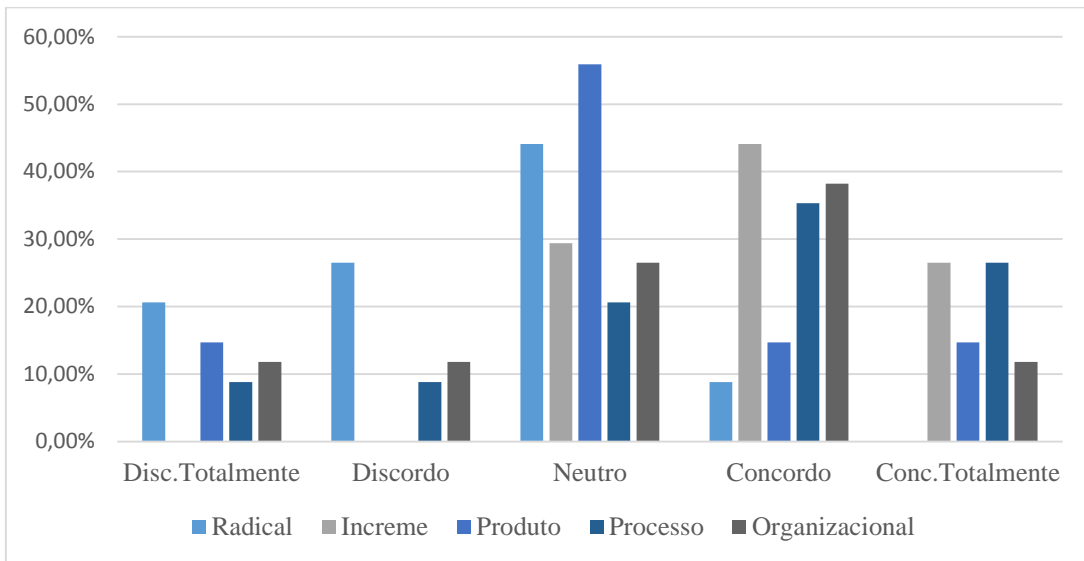
Fonte: Elaboração própria

No presente estudo, para que se avaliasse o grau de concordância das questões colocadas aos inquiridos utilizou-se a escala de *Likert*, que avalia de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

Assim, tendo em conta a questão se a organização introduz ou não produtos novos no mercado, verifica-se que as percentagens mais elevadas (41,2%) na opção não concordo/ nem discordo com a introdução de novos produtos/serviços no mercado e cerca de 50% concordam/concordam totalmente com esta afirmação. Em relação à questão, se a organização investe ou não na tecnologia orientada para o desenvolvimento de novos produtos/serviços, 58,8% concordam/concordam totalmente com esta afirmação.

Questionados se a organização altera a sua estrutura organizacional de forma a promover a inovação, verificou-se que 55,9% concordam/concordam totalmente com essa afirmação. Das organizações que alteram as suas estruturas para promover a inovação 44,1% apresentam uma gestão de recursos humanos inovadora para estimular programas de criatividade e inovação.

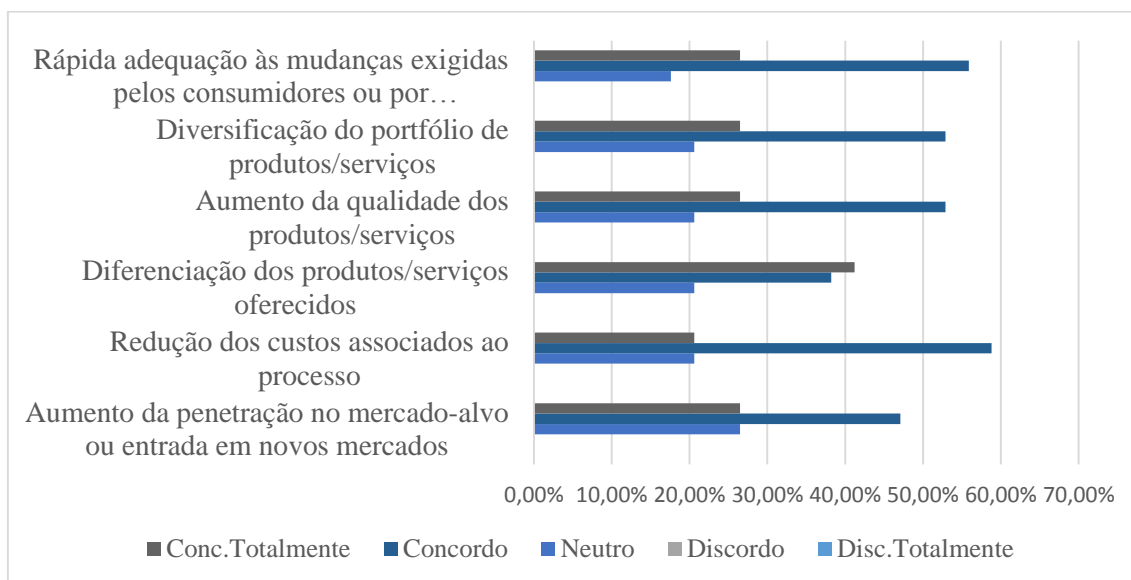
Gráfico 5.1 Tipos de Inovação



Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos tipos de inovação e tendo em conta as tipologias descritas, decidiu-se apresentar aquelas que poderiam estar enquadradas com as organizações e serem mais facilmente identificadas pelos colaboradores.

Gráfico 5.2 Vantagens da Inovação



Fonte: Elaboração própria

Questionados sobre as vantagens que se podem obter com a inovação, verificou-se 58,8% dos respondentes consideraram a redução dos custos associados ao processo a principal vantagem, 55,9% consideraram a rápida adequação às mudanças exigidas pelos consumidores. Outras vantagens que podem ser obtidas através da inovação, mas que no entender dos respondentes têm menos influência são a diversificação do portfólio de produtos/serviços com 52,9%, aumento da qualidade dos produtos/serviços também com 52,9%, 47,1% o aumento da penetração no mercado-alvo ou entrada em novos mercados e 38,2% diferenciação dos produtos/serviços oferecidos.

Tabela 5.4 Análise dos itens na dimensão “Gestão de qualidade”

	1	2	3	4	5	M	DP
	%	%	%	%	%		
Gestão de topo assegura que os objetivos da qualidade são estabelecidos	0,0%	0,0%	14,7%	38,2%	47,1%	4,32	,727
Gestão de topo considera que a qualidade contribui para uma diferenciação	0,0%	2,9%	14,7%	61,8%	20,6%	4,00	,696
A qualidade é encarada como uma ferramenta para a correção dos erros para uma melhoria contínua	0,0%	0,0%	23,5%	38,2%	38,2%	4,15	,784
O processo de qualidade como plano estratégico ou apenas uma ferramenta operacional	0,0%	17,6%	17,6%	29,4%	35,3%	3,82	1,114
Considera que a qualidade é algo importante para a empresa alcançar um bom desempenho	0,0%	0,0%	23,5%	35,3%	41,2%	4,18	,797
A qualidade é vista como um processo de melhoria contínua que assegura a sustentabilidade/competitividade	0,0%	0,0%	14,7%	55,9%	29,4%	4,15	,657
A gestão de topo compromete a cumprir os requisitos da qualidade e de melhorar continuamente a sua eficácia	0,0%	0,0%	23,5%	38,2%	38,2%	4,15	,784
São definidas diretrizes para combater os custos adicionais e outros desperdícios	0,0%	8,8%	17,6%	50,0%	23,5%	3,88	,880
Investimos na formação contínua dos colaboradores	0,0%	8,8%	14,7%	55,9%	20,6%	3,88	,844

⊕
 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo/Nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente

Fonte: Elaboração própria

Questionados se a Gestão de topo assegura que os objetivos da qualidade são estabelecidos, 85,30% dos respondentes concordam/concordam totalmente com a afirmação e apenas 14,7% dos respondentes nem concordam nem discordam. De acordo com a questão se a gestão de topo considera que a qualidade contribui para uma diferenciação, da análise feita apenas 2,9% discordam, 14,7% nem concordam/nem discordam e 82,40% concordam/concordam totalmente. É notável que na seguinte questão se a qualidade é encarada como uma ferramenta para a correção dos erros para uma melhoria contínua não houve nenhuma discordância. Tendo em conta a questão se os respondentes consideram o processo da qualidade como plano

estratégico ou apenas uma ferramenta operacional, neste caso 17,6% discordam, 17,6% nem concordam/nem discordam e mais de metade concordam/concordam totalmente. Cerca de 23,5% nem concordam/nem discordam que a qualidade é algo importante para a empresa alcançar um bom desempenho e 76,50% concordam/concordam totalmente com essa afirmação. A maior parte dos respondentes (85,30%) concordam/concordam totalmente que a qualidade é vista como um processo de melhoria contínua que assegura a sustentabilidade/competitividade e apenas 14,7% nem concordam/nem discordam.

Questionados se a gestão de topo compromete a cumprir os requisitos da qualidade e de melhorar continuamente a sua eficácia, apenas 23,5% dos respondentes não concordam/nem discordam com a afirmação.

Questionados se são definidas diretrizes para combater os custos adicionais e outros desperdícios, 8,8% dizem que não, 17,6% não concordam/nem discordam e 73,50% concordam/concordam totalmente. Por último, questionados se a organização investe na formação contínua dos colaboradores apenas 8,8% discordam, 14,7% nem concordam/nem discordam e 76,50% concordam/concordam totalmente.

Tabela 5.5 Análise dos itens na dimensão “Desempenho Organizacional”

	1	2	3	4	5	M	DP
	%	%	%	%	%		
Avaliação de desempenho nos últimos 3 anos.	0,0%	0,0%	23,5%	58,8%	17,6%	3,94	,649

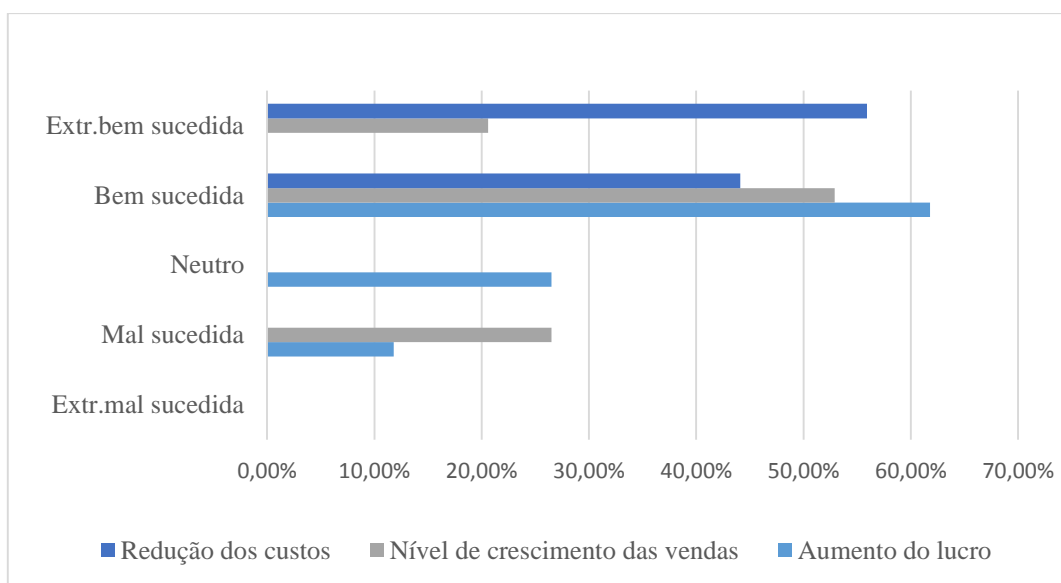
1-Extremamente mal sucedida; 2-Mal sucedida; 3-Neutro; 4- Bem-sucedida; 5 – Extremamente bem-sucedida

Fonte: Elaboração própria

Questionados sobre como a organização avaliou o desempenho nos últimos 3 anos, 58,8% dos respondentes consideraram o desempenho da organização bem-sucedida enquanto 17,6%

consideraram como extremamente bem-sucedida e apenas 23,5% dos respondentes consideraram neutra a resposta.

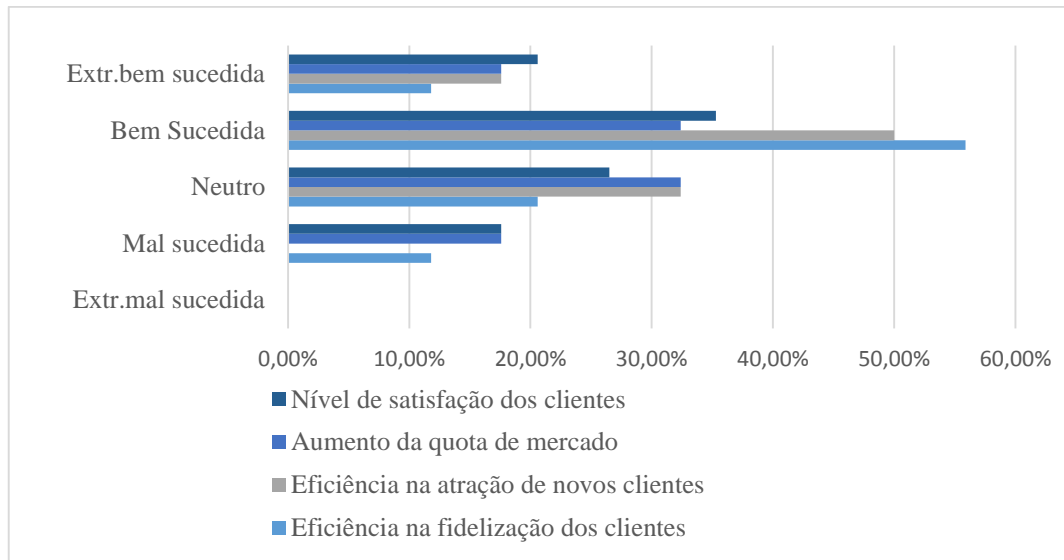
Gráfico 5.3 Avaliação de desempenho nos últimos 3 anos perspetiva financeira



Fonte: Elaboração própria

Dos objetivos elencados numa perspetiva financeira, o aumento do lucro foi o que mais se destacou nos últimos 3 anos, considerando neste caso como bem-sucedida, o seu alcance no curto prazo.

Gráfico 5.4 Avaliação de desempenho nos últimos 3 anos perspectiva cliente/mercado



Fonte: Elaboração própria

Dos objetivos elencados numa perspectiva cliente/mercados a eficiência na fidelização dos clientes foi o que teve mais destaque nos últimos 3 anos, considerando o seu alcance como bem-sucedida.

5.2 Análise bi-variada

Para testar as hipóteses formuladas utilizou-se como referência para aceitar ou rejeitar a hipótese nula um nível de significância de 0,05. Começou-se por analisar as relações existentes entre as variáveis em estudo, através da análise bi-variada (coeficiente de correlação de *Pearson*). Segundo Hill e Hill (2012), o coeficiente de correlação de *Pearson* é uma estatística descritiva que indica a natureza da relação entre duas variáveis (forte ou fraca, negativa ou positiva). Convém realçar que o coeficiente de correlação de *Pearson* não indica nem o efeito nem a causa da relação.

Hipótese 1 – A gestão de qualidade influencia positivamente o desempenho organizacional, numa perspetiva financeira

O coeficiente de correlação entre a dimensão “Gestão de qualidade” e a dimensão “Desempenho organizacional numa perspetiva financeira” é estatisticamente significativo, positivo e muito elevado ($r = 0,942$). Como o coeficiente de correlação é positivo, isso significa que quanto mais elevada é a gestão de qualidade maior é o desempenho organizacional numa perspetiva financeira. Confirma-se assim a hipótese enunciada.

Tabela 5.6 Coeficiente correlação GQ e DO financeira

	DO fi- nanceira
Gestão de qualidade	,942***

*** $p \leq 0,01$

Fonte: Elaboração própria

Hipótese 2 - A gestão de qualidade influencia positivamente o desempenho organizacional, numa perspetiva cliente/mercado.

O coeficiente de correlação entre a dimensão “Gestão de qualidade” e a “Desempenho organizacional numa perspetiva cliente/mercado” é estatisticamente significativo, positivo e muito elevado ($r = 0,969$). Como o coeficiente de correlação é positivo, isso significa que quanto mais elevada é a gestão de qualidade maior é o desempenho organizacional numa perspetiva cliente/mercado. Confirma-se assim a hipótese enunciada.

Tabela 5.7 Coeficiente correlação GQ e DO cliente/mercado

	DO cli- ente/mer- cado
Gestão de qualidade	,969***

*** $p \leq 0,01$

Fonte: Elaboração própria

Hipótese 3 - A inovação influencia positivamente o desempenho organizacional, numa perspetiva financeira.

O coeficiente de correlação entre a dimensão “Inovação” e a dimensão “Desempenho organizacional numa perspetiva financeira” é estatisticamente significativo, positivo e muito elevado ($r=0,941$). Como o coeficiente de correlação é positivo, isso significa que quanto mais elevada é a inovação maior é o desempenho organizacional numa perspetiva financeira. Confirma-se assim a hipótese enunciada.

Tabela 5.8 – Coeficiente correlação Inovação e DO financeira

	DO fi- nanceira
Inovação	,941***

*** $p \leq 0,01$

Fonte: Elaboração própria

Hipótese 4 - A inovação influencia positivamente o desempenho organizacional, numa perspetiva cliente/mercado.

O coeficiente de correlação entre a dimensão “Inovação” e a dimensão “Desempenho organizacional numa perspetiva cliente/mercado” é estatisticamente significativo, positivo e muito elevado ($r=0,952$). Como o coeficiente de correlação é positivo, isso significa que quanto mais elevada é a inovação maior é o desempenho organizacional numa perspetiva cliente/mercado. Confirma-se assim a hipótese enunciada.

Tabela 5.9 Coeficiente correlação Inovação e DO cliente/mercado

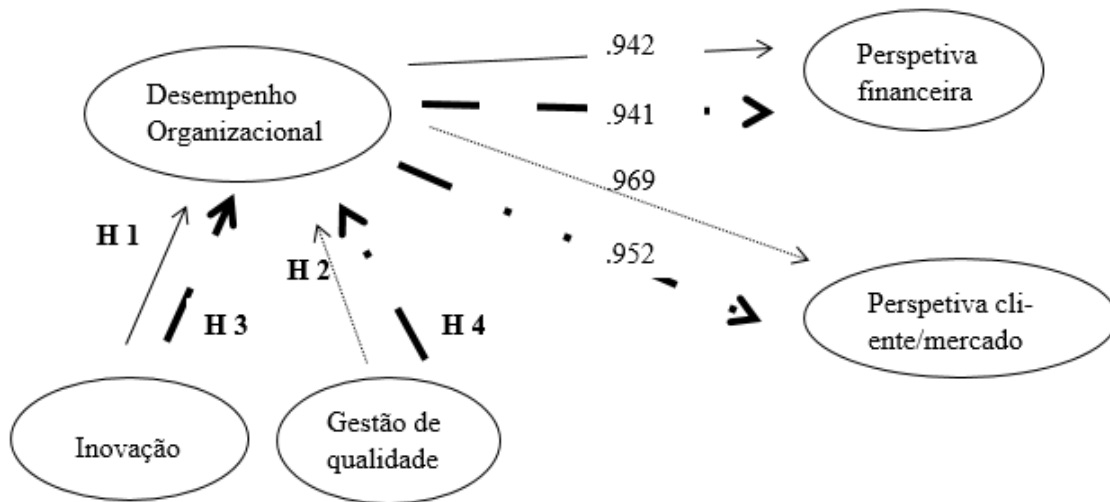
	DO cli- ente/mercado
Inovação	,952***

*** $p \leq 0,01$

Fonte: Elaboração própria

As relações propostas nas hipóteses a testar pelo modelo de impacto da gestão de qualidade e da inovação no desempenho organizacional encontram-se representadas na figura 5.1. Na figura é apresentado o modelo conceptual, indicando junto as setas que unem os construtos, e que representam as relações dos mesmos, os respectivos valores da consistência interna. Com visto, os valores dão a indicação da intensidade existente entre as variáveis.

Figura 5.1 Resultados do modelo conceptual



Fonte: Elaboração própria

Capítulo 6: Conclusões e Considerações Finais

Ao longo dos últimos anos, as organizações têm enfrentado constantes desafios na procura de novas formas de gestão, para fazer face às mudanças decorrentes de um novo cenário socioeconómico e tecnológico, originado em grande parte, pela emergente competitividade entre as organizações a nível mundial.

Essas mudanças no ambiente organizacional provocaram uma necessidade de alterar as formas de avaliar o desempenho, com recurso a ferramentas que permitam que a estratégia seja desdobrada em todos os processos da organização. As organizações só serão competitivas se se tornarem mais inovadoras e responderem de uma forma mais eficaz às necessidades e às preferências dos consumidores. A inovação constitui assim um aspeto indispensável para alcançar o desenvolvimento sustentável, sendo fundamental no desempenho organizacional. Conceptualmente a inovação deve ser vista como a atitude de introduzir novidades, de renovar, sendo a ferramenta que permite às organizações, para além de serem mais eficazes e eficientes aumentar a sua capacidade competitiva. Inovação significa sair da rotina, experimentando novas alternativas por forma a conseguir responder aos problemas e formular soluções novas. É conseguir desafiar, utilizar a criatividade, apostando na diferença, implicando assumir os riscos da novidade, contrabalançando os riscos da não inovação.

A Indústria Farmacêutica desempenha um papel essencial no crescimento e qualidade de vida de uma população. Em uma área com grande importância e competitividade, visando acompanhar e adequar-se as constantes inovações, buscando desenvolver novas tecnologias para aperfeiçoar os seus processos produtivos e garantir vantagens no mercado. A qualidade nos produtos e processos na Indústria Farmacêutica é imprescindível e resultados satisfatórios requerem um conjunto de atitudes, comprometimento, comportamentos e conhecimentos de toda a organização. As práticas de TQM representam um grande suporte às organizações que buscam avaliar e melhorar o seu desempenho, e com isso produzir medicamentos confiáveis, com qualidade e acessíveis aos consumidores.

O presente estudo testa empiricamente um modelo conceptual, que avalia o impacto da Gestão de Qualidade e da Inovação no desempenho organizacional da Indústria Farmacêutica.

É de mencionar que a existência de um conjunto de boas práticas de Gestão da Qualidade, sustentadas sempre que possível na Inovação, como fator diferenciador, para conseguir uma melhoria no desempenho organizacional. Ou seja, é importante que a organização esteja sempre atenta a estas duas dimensões e da forma como estas se relacionam para que esta consiga obter bons resultados, de preferência acima do previsto.

Os resultados obtidos permitiu-nos concluir que uma Gestão de Qualidade alinhada com as estratégias da Inovação, constituem recursos críticos para alcançar a diferenciação e um bom desempenho organizacional, visto que a Gestão da Qualidade é essencialmente um fator de impacto direto no desempenho, que contribui para a introdução de novos produtos criando assim uma vantagem competitiva.

O estudo desenvolvido por Tippins e Sohi (2003) faz refletir que simplesmente investir em Sistemas de Gestão de Qualidade não é suficiente para obter um bom desempenho organizacional. Para Alegre *et al.* (2011), o facto de se ter uma eficiente prática de Gestão de Qualidade, por si só, não é suficiente para que se consiga atingir um melhor desempenho organizacional. Rolo e Saraiva (2011) referem que, a implementação de estratégias de inovação e qualidade visam o aumento da competitividade e a criação de valor, visto terem como objetivo a satisfação do cliente final. Para Saraiva e D'Orey (1999), a presença da Inovação no universo da Gestão de Qualidade torna-se progressivamente mais visível, nomeadamente na conceção e no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, onde a Inovação está centrada nas necessidades dos clientes. Brito *et al.* (2009) mencionaram nas suas pesquisas que o investimento em inovação se relaciona com o crescimento das vendas. Outra confirmação encontrada é o facto da TQM estar mais relacionada à inovação de processo. Isso ocorre muito provavelmente em razão do uso do *Kaizen*, ferramenta importante para melhoria contínua.

No estudo desenvolvido por Lawless e Anderson (1996), foram analisados os impactos da inovação no desempenho das organizações. Os autores observaram a influência positiva da inovação no desempenho das organizações. Hill e Rthaermel (2003), por sua vez, analisaram não apenas os impactos da inovação no desempenho das organizações, mas as razões e os fatores que influenciam na sobrevivência de organizações já consolidadas no mercado quando enfrentam novos desafios com as inovações radicais.

Os resultados obtidos nesta investigação, sobre o estudo destas dimensões, têm suporte em outros estudos, como por exemplo nos estudos de Das *et al.* (2000) e Cho e Pucik (2005) que defendem uma relação positiva entre qualidade, inovação e o desempenho organizacional. Os resultados mostraram que a qualidade e a inovação têm efeitos positivos nas receitas e no crescimento. Pois, enquanto o efeito da qualidade nas receitas ocorre de forma direta, no crescimento esse efeito se dá através da inovação. Os autores concluíram que a inovação interfere no relacionamento entre qualidade e crescimento; a qualidade interfere no resultado entre inovação e receita, ou seja, a inovação e qualidade afetam positivamente o desempenho organizacional.

Sila (2007), no seu estudo empírico, testou o impacto das práticas de TQM em algumas variáveis do desempenho organizacional. Os resultados mostraram que há uma relação direta entre as práticas de TQM e a eficiência organizacional.

Como visto anteriormente, grande parte dos estudos empíricos indicam uma relação positiva entre a adoção da TQM e da Inovação no desempenho organizacional. Além disso, é notável que a taxa de crescimento das receitas seja maior em organizações que, além de serem inovadoras, também adotaram práticas de TQM na melhoria de seus produtos e processos. Isso corrobora com as evidências encontradas no trabalho desenvolvido por Cho e Pucik (2005).

Por último, podemos dizer que os impactos da inovação na competitividade das organizações são evidenciados a partir do momento que a mesma contribui para a redução de custos ou a diferenciação dos negócios da organização. Assim, a inovação proporcionará competitividade à organização quando a sua introdução no meio organizacional resultar na otimização da produtividade, no aumento da agilidade, na melhoria da comunicação, da qualidade dos produtos, possibilitando, conseqüentemente, que a organização ganhe competitividade executando atividades estrategicamente importantes de uma forma barata ou melhor do que a concorrência. É incontestável que a Gestão de Qualidade é necessária à Inovação, pelo potencial de estímulo e de eficácia que lhe pode assegurar, sendo também verdade que a Inovação é imprescindível à renovação permanente e à criatividade que, desejavelmente, devem influenciar a abordagem da Gestão de Qualidade.

6.1 Contribuições para a Gestão

As implicações deste estudo para a ciência da gestão são relevantes para os gestores e empresários que pretendem formular e implementar estratégias nas áreas da Gestão de qualidade e da Inovação.

Toda esta investigação aponta para que, quanto mais alto for o nível de investimento em áreas como a qualidade e a inovação, melhores índices de competitividade e rendimento irão ter as organizações.

Os resultados e conclusões obtidos a partir do presente estudo contribuem para a gestão das organizações, particularmente para as organizações do sector Farmacêutico, na medida em que permitem que os gestores destas percebam melhor a importância das estratégias de inovação e das práticas TQM na sustentabilidade da organização. A presente investigação permitiu ainda encontrar evidências que suportam o argumento que defende que as organizações devem levar em consideração as práticas TQM para alcançar vantagem competitiva pela qualidade do produto.

6.2 Limitações de estudo

De modo geral, o presente estudo apresenta algumas limitações que, de certa forma, condicionam o grau de generalização dos resultados. Algumas das limitações referidas podem constituir uma oportunidade para futuras investigações relacionadas com este tema. A primeira limitação resulta do método de recolha dos dados, bem como, a dimensão da amostra. Apesar das vantagens que apresenta o inquérito por questionário, tais como, rapidez e menor custo, este instrumento de pesquisa não permite ir tão em profundidade como a entrevista, uma vez que não é possível colocar questões adicionais (Fortin *et al.*, 2009).

Apesar dos resultados convergirem na mesma direção que os resultados dos estudos sobre os quais incidiu este trabalho, há uma limitação que se relaciona com o facto da amostra utilizada nesta investigação ser uma amostra de conveniência.

A dificuldade em obter resposta por correio eletrónico, obrigando a vários esforços de comunicação, pois muitos dos diretores/gestores não estão dispostos a preencher questionários, impedindo dessa forma obter um maior número de respostas.

O envio e recolha da informação coincidiram com o encerramento temporário definido pela generalidade das organizações para um período de férias, tendo sido necessário aguardar algum tempo para obter as respostas.

Uma outra limitação deste estudo consiste no facto de este ser realizado somente a nível nacional, no contexto de organizações portuguesas. Além disso, o tamanho da amostra poderá ter ficado aquém da representatividade do tecido empresarial. Uma amostra maior poderá reforçar a confiança dos dados.

6.3 Sugestões para trabalhos futuros

Por fim, e a título de sugestão para futuras investigações, salienta-se a importância de conseguir trabalhar com amostras maiores, uma vez que quanto maior a amostra, melhores as conclusões que se poderiam retirar, no que respeita a impactos da gestão de qualidade e da inovação no desempenho organizacional.

Em investigações futuras, seria pertinente replicar o modelo proposto neste estudo a outro tipo de amostra composta por diferentes indústrias e sectores de atividade que não foram englobados na presente investigação. Seria igualmente pertinente, refinar e encontrar outras medidas da gestão de qualidade e da inovação, no modelo do estudo.

Embora a taxa de resposta tenha sido satisfatória, estudos futuros podem concentrar-se numa amostra maior de organizações para avaliar a robustez das relações encontradas no nosso estudo. Estudos futuros podem também, testar o modelo.

Referências bibliográficas

AHMED, P - **Culture and climate innovation. European Journal of Innovation Management.** V.1. p. 30-43. 1998

ALEGRE, Joaquim; SENGUPTA, Kishore e LAPIEDRA, Rafael - **Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs Industry** - International Small Business Journal. 2011.

ANTÓNIO, Nelson; TEIXEIRA, António - **Breve História da Qualidade – Gestão da Qualidade de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM.** Lisboa: Edições Sílabo. 2007. ISBN: 978-972-447-8.

APCER - **Guia Interpretativo da NP EN ISO 9001:2000.** Administração Pública Local. 2007.

BANK, John - **The Essence of Total Quality Management.** Mem Martins: Edições Cetop. 1998.

BARAÑANO, Ana Maria - **Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação.** Lisboa: Edições Sílabo. 2004. ISBN: 972-618-312-X.

BATAGLIA, Walter; SILVA, Adilson Adérito; KLEMENT, Cláudia Fernanda - **As dimensões da imitação entre empresas.** RAE – Revista de Administração de Empresas. V. 51, n. 2. 2011.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari - **Investigação Qualitativa em Educação. Uma introdução à teoria e aos métodos.** Porto: Porto Editora. 1994.

BRANCO, Rui - **O movimento da qualidade em Portugal.** Editora: Gráfica Lda. 2008. ISBN: 978-972-788-261-8.

BRITO, Eliane Pereira; BRITO, Luiz Artur; MORGANTI, Fábio - **Inovação e o desempenho empresarial: lucro ou crescimento?** RAE – Revista de Administração de Empresas. Vol. 8, n. 1. 2009.

CAO, Mei; ZHANG, Qingyu - **Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance.** Journal of Operations Management. 2011.

CARDOSO, Rita - **A Relação entre a Gestão da Qualidade a Inovação e a Performance no Setor do Têxtil em Portugal**. Dissertação de Mestrado em Controlo de Gestão. Instituto Politécnico de Leiria. 2013.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino - **Metodologia Científica**. 5.^a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2005. ISBN: 85-87918-15-X.

CHO, Hee Jae; PUCIK, Vladimir - **Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability and market value**. Strategic Management Journal, Hoboken, v. 26, n. 6, p. 555-575. 2005.

CHRISTENSEN, Clayton; GREGERSEN, Hal - **The Innovators DNA**. Boston, MA: Harvard Business Review Press. 2011.

COSTA, Renato - **Estratégia Organizacional e “Outsourcing”**: Os recursos estratégicos de competitividade empresariais. Editora: Edições Almeida, S.A. 2012.

COTEC - **Pautas Metodológicas en Gestion de la tecnologia y de la Inovación para Empresas**. Madrid: Innovation. 1999.

CREECH, Bill - **The Five Pillars of TQM**. Editora: Gráfica Manuel Barbosa e Filhos. 1998. ISBN:972-20-1426-9.

CROSBY, Philip - **Qualidade é Investimento**. 6.^a ed. Rio de Janeiro. José Olympio 1994.

CUNHA, Manuel Pina; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos; CABRAL CARDOSO, Carlos - **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**, 5.^a ed. Lisboa: RH Editora. 2007.

DAMANPOUR, Fariborz - **Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators**. Academy of Management Journal. Briarcliff Manor. V.34, n.3, p.555-591. 1991.

DANTAS, José Guilherme; MOREIRA, António Carrizo - **O Processo de Inovação. Como Potenciar a Criatividade Organizacional Visando uma Competitividade Sustentável**. Lisboa: Lidel Edições Técnicas. 2011.

DAS, Ajay; HANDFIELD, Robert; CALANTONE, Roger e GHOSH, Soumen – **A contingent view of quality management: the impact of international competition on quality**. Decision Sciences, Oxford, v. 31, n. 3, p. 649-690. 2000.

DEMING, William Edward - **Quality, productivity and competitive position**, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge. 1997.

DOSI, Giovanni - **The Nature of the Innovative Process**, in Dosi, Giovanni. et al (eds.), **Technical change and Economic Theory**, London: Pinter Publishers. 1988.

DRUCKER, Peter - **Innovation and Entrepreneurship: practice and principles**. 2007 ISBN:978-0-7506-8508-5.

FAGERBERG, Jan - **What do we know about innovation?** Lessons from the TEARI project. Working Papers on Innovation Studies, Centre fo Technology, Innovation and Culture, University of Oslo. 2004.

FEIGENBAUM, Armand - **Total Quality Control**. New York: McGraw-Hill. 1991.

FERNANDES, António - **Gestão de Qualidade Total e Inovação: Sua relação e repercussão no desempenho organizacional**. Tese de Doutoramento em Gestão. Universidade da Beira Interior. Covilhã. 2012.

FERNANDES, Artur - **Qualidade de Serviço pela Gestão Estratégica**. Cascais. Portugal: Editora Pergaminho, Lda. 2000. ISBN 972-711-391-5.

FEY, Robert; GOGUE, Jean-Marie. - **Princípios da gestão da qualidade**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. 1983.

FORTIN, Marie Fabienne; CÔTÉ, José; FILION, Françoise – **Fundamentos e etapas do processo de investigação**. 5ª ed. Loures: Lusodidacta, 2009. ISBN 978-989-8075-18-5.

FREEMAN, Christopher - **The economics of industrial innovation**. 2.ª ed. London: Frances Pinter. 1982.

FREIRE, Adriano - **Inovação Novos produtos, serviços e negócios para Portugal**. Lisboa: Editorial Verbo. 2002.

FREITAS, Fernando Luiz - **Gestão da Inovação – Teoria e Prática para Implantação**. São Paulo: Atlas. 2013.

FREIXO, Manuel - **Metodologia Científica: Fundamentos Métodos e Técnicas**. 4.^a ed. Instituto Piaget: Lisboa. 2012. ISBN: 978-989-659-114-4.

GARVIN, David - **Learning in action: a guide to putting the learning organization to work**. Boston: Harvard Business. 2000. ISBN:1-57851-251-4.

GIL, Antônio Carlos - **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODFREY, Blanton - **A Ciência da Qualidade, Banas de Qualidade**. 2001.

GOMES, Cândida da Conceição - **Inovação: um fator chave para a competitividade das organizações**. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Portugal. 2009

HALL, Mark; TOMKINS Cyril - **A cost of quality analysis of a building project: Towards a complete methodology for design and build**. Construction Management and Economics. 2001. ISBN: 19- 727-740.

HANSEN, Don; MOWEN, Maryanne - **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. 3.^a ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2001.

HILL, Charles; ROTHARMEL, Frank - **The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation**. Academy of Management Review, Ohio, v. 28, n. 2, p. 257-274. 2003.

HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew - **Investigação por Questionário**. 2.^a ed. Edições Sílabo, Lda. 2012. ISBN: 978-972-618-273-3.

IFPMA - **The pharmaceutical Industry and Global Health Facts and Figures Geneva**. 2014.

ISHIKAWA, Kaoru - **Total Quality Control: Estratégia e administração da qualidade**. 1985.

JHA, Shelley; MICHELA John; NOORI, Hamid - **The dynamics of continuous improvement**. International Journal of Quality Science. Vol. 1. 1996.

JOHNS, Rob - **Likert items and scales**. 2010

JORGENSEN, Frances; BOER, Harry; LAUGEN, Bjorge Timenes - **CI Implementation: An Empirical Test of the CI Maturity Model**. Creativity e Innovation Management. 2006. ISBN: 15-4- 328-337.

JURAN, Joseph - **A History of Managing for Quality: The Evolution, Trends, and Future directions of Managing for Quality**, Milwaukee, ASQC Quality Press. 1995.

JURAN, Joseph; GRYNA, Frank - **Controle da qualidade: handbook – Conceitos, Políticas e Filosofia da qualidade**. São Paulo: Makron/McGraw-Hill. V. 1. 1991.

KOKLER, Philip - **Marketing Management**. Millenium Edition New Jersey: A Pearson Custom Publishing. 1992.

KRAJA, Ylvije; OSMANI, Elez - **Competitive Advantage and its Impact in Small and Medium Enterprises (SMEs)**. European Scientific Journal, p. 76-85. 2013.

LAU, Ronald; ANDESON, C. A - **A Three-Dimensional Perspective of Total Quality Management**. International Journal of Quality & Reliability Management. V. 15 (1) p. 85-98. 1998.

LAWLESS, Michael; ANDERSON, Philip - **Generational technological change; effects on innovation and local rivalry on performance**. Academy of Management Journal, Briar Cliff, v. 39, n. 5, p. 1185-1217. 1996.

LOPES, Albino; CAPRICHIO, Lina - **Manual de Gestão da Qualidade**. Editora RH: Lisboa. 2007.

LOPES, Janice - **Gestão da Qualidade: Decisão ou Constrangimento Estratégico**. Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial. Universidade Europeia. Lisboa. 2014.

LUNDEVALL, Bengt Åke - **National Systems of Innovation - Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning**. London: Pinter Publishers. 1992.

MACULAN, Anne Marie - **Tecnologia, Conhecimento e Gestão das Inovações**. Programa de engenharia de produção. 2002.

MAJOR, Maria João; VIEIRA, Rui - **Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e prática**. Lisboa Portugal: Escolar Editora. 2009.

MALHOTRA, Naresh – **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4.^a ed. Porto Alegre: Bookman. 2006.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva - **Metodologia Científica**. 6.^a ed. São Paulo: Atlas. 2011.

MARÔCO, João - **Análise Estatística com o SPSS Statistics**. 5.^a ed. Editora: ReportNumber. 2010. ISBN: 9789899676343.

MARÔCO, João; GARCIA-MARQUES, Teresa - **Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas**. 2006. ISSN: 1645-7927

MARQUES, Carla - **O Impacto da Inovação no Desempenho Económico-Financeiro das Empresas Industriais Portuguesas**. Tese de Doutoramento em Gestão. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro Vila Real. 2004.

MEZOMO, João - **Gestão de Qualidade na Saúde: Princípios Básicos**. 2001.

MINTZBERG, Henry - **Estrutura e dinâmica das Organizações**. 4.^a ed. Lisboa. Publicações Dom Quixote. 2010. ISBN:978-972-20-4000-6.

MORAIS, Luis - **Casos de Inovação nas Organizações de Saúde**. Escolar Editora. 2012. ISBN: 978- 972-592-337-5.

NEELY, Andy; BOURNE, Mike; MILLS, John e PLATTS, Ken. (1995). **Performance measurement system design: A literature review and research agenda**. International Journal of Production Economics, 4, 80-116.

NONAKA, Takeuchi - **A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science**. 1994.

OCDE - **Manual de OSLO: Diretrizes para recolha e interpretação de dados sobre a inovação**. 3.^a ed. Paris. 2005.

PALADINI, Edson Pacheco- **Gestão da qualidade: Teoria e Prática**. 2.^a ed. São Paulo: Atlas. 2006.

PAVITT, Keith - **Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory**. Research Policy. Vol. 13, p. 343-373. 1984.

PEREIRA, Artur; GANHÃO, Fernando - **A Gestão de Qualidade**. Editorial Presença: Artes Gráficas, Lda. 1992.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes - **Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS**. 5.^a ed. Lisboa: Edições Sílabo. 2008.

PETROVA, Elina - **Innovation in the Pharmaceutical Industry: The Process of Drug Discovery and Development**, em M. Ding et al. Innovation and Marketing in the Pharmaceutical Industry. Nova Iorque: Springer. p. 19-81. 2014.

PINTO, Carlos; RODRIGUES, José; MELO, Américo; MOREIRA, Maria; RODRIGUES, Rolando - **Fundamentos de Gestão**. 3.^a ed. Editora: Editorial Presença. 2010.

PIRES, António - **Sistemas de Gestão de Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Industria, Serviços, Administração Pública e Educação**. Edições Sílabo: Lisboa. 2012. ISBN: 978-972-618-333-4.

PILEIRA, Margarida - **Construção Social da Inovação**. Clássica Editora. 2014. ISBN: 978-972-561-366-5.

POLIT, Denise; BECK, Chery; HUNGLER, Bernardette - **Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem**. Porto Alegre: Artes Médicas. 2004.

PORTER, Michael - **The contributions of industrial organization to strategic management. Academy of Management**. 1981.

PREDANOV, Cleber. Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar - **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico**. 2.^a ed. Brasil: Universidade Feevale. 2013.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van - **Manual de investigação em ciências sociais**. 3.^a ed. Lisboa: Gradiva. 2005.

REIS, Felipa Lopes - **Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado Segundo Bolonha**. 2.^a ed. Lisboa, Sílabo. 2010.

ROCHA, José - **Gestão da qualidade: Aplicação aos serviços públicos**. Lisboa: Escolar Editora. 2011.

ROCHA, José - **Pensamentos Sobre a Qualidade: Visão dos princípios teóricos – Gestão da Qualidade: Aplicação aos Serviços Públicos**. Lisboa: Escolar Editora. 2006. ISBN: 972-592-197-6.

ROLO, Ana; SARAIVA, Margarida - **A Qualidade e a Inovação como Fatores de Competitividade e Criação de Valor**. 2011.

SARAIVA, Pedro; D'OREY, João - **Inovação e Qualidade (Princípio.)**. Porto: Sociedade Português da Inovação. 1999.

SARKAR, Soumodip - **Empreendedorismo e Inovação**. Lisboa: Escolar Editora. 2007. ISBN: 978-972-592-209-5.

SASHKIN, Marschall; KISER. Kenneth - **A Gestão de Qualidade Total na prática: o que è TQM, como usa-la e como sustenta-la a longo prazo**. Rio de Janeiro: Campus. 1994.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian - **Research methods for business student**. 5.^a ed. Pearson Education Limited. 2011.

SCHUMPETER, Joseph - **The Theory of Economic Development**. New Jersey: Transaction Publishers 1983.

SCOTELANO, Laíce de Souza - **Implementation of the Kaizen Philosophy and a Research about its Dissimination in an Automobilistic Industry**. Revista da FAE, Vol.10, n.2, p.165-177. 2007.

SILA, Ismail - **Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: an empirical study**. Journal of Operations Management, Oxford, v. 25, p. 83-109. 2007.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat- **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Universidade Federal de Santa Catarina 2005.

SLACK, NigeL - **The manufacturing advantage**. England: Management Books. 2009.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert - **Administração da Produção**. 2.^a ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUDER, William - **Managing New Technology Development**. New York: McGraw-Hill. 1994.

TIDD, Joe - **From Knowledge management to Strategic Competence: Measuring technological, market and organization innovation**. London: Imperial College Press. 2000.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith- **Gestão da Inovação: Integração das mudanças tecnológicas de mercado e organizações**. Lisboa. Monitor. 2003. ISBN: 972-9413-58-4.

- TIPPINS, Michael; SOHI, Ravipreet - **IT Competency and firm performance: Is organizational learning a missing link**- Strategic Management Journal, 24, p.745-761. 2003.
- TORRES, Ricardo Lobato. - **A Inovação na teoria económica: uma revisão**. Universidade Federal de Rio de Janeiro. (UFRJ). 2012.
- VALLADARES, Paulo - **Capacidade de inovação: análise estrutural e o efeito moderador da organicidade da estrutura organizacional e da gestão de projetos**. Tese de Doutorado em Gestão. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 2012.
- VENKANTRAMAN, N; RAMANUJAM, Vasudevan - **Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches**. Academy of Management Review, V.11. p.801-814. 1986.
- VERGARA, Sylvia Constant - **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13.^a ed., São Paulo: Atlas. 2011.
- VILELAS, José - **Investigação: O processo de construção de conhecimento**. Edições Sílabo Lda: Lisboa. 2009. ISBN: 978-972-618-557-4.
- YIN, Robert - **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5.^aed. Porto Alegre: Bookman. 2015. ISBN: 978-85-8260-231-7
- ZACHARIAS, Júnia; SACHUK, Maria Iolanda – **Impactos na Inovação Tecnológica na Competitividade e na mão-de-obra utilizada nas pequenas farinheiras**. Revista da Micro e Pequena Empresa. Campo Limpo Paulista. V.4, n.2, p.4-18. 2010.
- ZEHIR, Cemal; ERTOSUN, Ozgur; ZEHIR, Songul; MUCELDILLI, Busra- **Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance**. (2012).

Apêndices

Apêndice 1

Primeiro *e-mail* de apresentação – Pedido de colaboração no preenchimento do questionário

Exmo. (a) Senhor (a):

Este questionário insere-se no âmbito da minha Dissertação para obter o grau de Mestre em Controlo de Gestão e dos Negócios, ministrado pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), subordinado ao tema “O impacto da gestão da qualidade e da inovação no desempenho organizacional da Indústria Farmacêutica”.

Não existem respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens, pretendendo-se apenas que os dados fornecidos sejam os mais verdadeiros possíveis.

Esta pesquisa tem como objetivo avaliar os impactos da gestão da qualidade e da inovação no desempenho organizacional da Indústria Farmacêutica.

A sua colaboração é extremamente importante para a realização do trabalho, pelo que agradece a sua colaboração. Este questionário é da natureza confidencial. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, pelo que asseguro o anonimato e a confidencialidade das suas respostas.

As informações fornecidas pela empresa serão utilizadas apenas para fins académicos, sendo garantida a segurança das informações para fins que não estejam relacionados a esta pesquisa.

Tempo médio de resposta: 5 a 10 minutos

Estou totalmente disponível para quaisquer esclarecimentos.

O meu *email*: lopeszinda@gmail.com

Com os meus melhores cumprimentos,

Arzelinda Lopes

Apêndice 2

Segundo *e-mail* de apresentação – Pedido de colaboração no preenchimento do questionário

Exmo. (a) Senhor (a):

Em virtude da fraca adesão ao meu pedido de colaboração, solicito mais uma vez, o seu contributo no preenchimento do questionário que faz parte de uma investigação desenvolvida no âmbito da dissertação de Mestrado em Controlo de Gestão e dos Negócios, e tem como objetivo avaliar os impactos da gestão da qualidade e da inovação no desempenho organizacional da Indústria Farmacêutica.

Até à presente data o questionário não foi respondido no seu todo ou em parte. No entanto dependemos da colaboração de um grande número de organizações para que os resultados deste estudo sejam significativos.

Este questionário é de natureza confidencial e anónima, destinando-se exclusivamente para fins académico.

São apenas 5 a 10 minutos da sua atenção. Basta aceder ao *link* abaixo indicado.

Sendo assim, a sua opinião continua a ser vital para o estudo. Como forma de agradecimento pela sua colaboração, teremos o maior prazer em enviar-lhe os resultados deste estudo, caso o deseje.

Estou totalmente disponível para quaisquer esclarecimentos.

O meu *email*: lopeszinda@gmail.com

[*LinK* Inquérito]

Agradecendo desde já toda a sua disponibilidade.

Com os meus melhores cumprimentos,

Arzelinda Lopes

Apêndice 3

Terceiro *e-mail* de apresentação – Pedido de colaboração no preenchimento do questionário

Exmo. (a) Senhor (a):

Em virtude da fraca adesão ao meu pedido de colaboração, venho solicitar mais uma vez a Vossa Excelência, por gentileza, o preenchimento do questionário em anexo, elaborado no âmbito do Mestrado em Controlo de Gestão e dos Negócios, ministrado pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), e tem como objetivo avaliar os impactos da gestão da qualidade e da inovação no desempenho organizacional da Indústria Farmacêutica.

Ao responder este questionário, solicitamos que assinale a resposta que considerar mais correta ou a apropriada em relação a cada uma das perguntas/afirmações.

Não existem respostas certas ou erradas e a informação fornecida é estritamente confidencial e anónima.

O sucesso deste estudo académico depende muito da sua colaboração, que desde já agradecemos.

São apenas 5 a 10 minutos da sua atenção. Basta aceder ao link abaixo indicado.

Estou totalmente disponível para quaisquer esclarecimentos.

O meu email: lopeszinda@gmail.com

[*LinK* Inquérito]

Agradecendo desde já toda a sua disponibilidade.

Com os meus melhores cumprimentos,

Arzelinda Lopes

Apêndice 4

Questionário para recolha de dados

Caracterização da Organização e Perfil do Respondente

1. Por favor indique o escalão que corresponde a sua idade:
 - a) Menos de 30 anos.
 - b) De 30 a 39 anos.
 - c) De 40 a 49 anos.
 - d) Mais de 50anos.

2. Por favor indique o seu género:
 - a) Feminino.
 - b) Masculino.

3. Por favor indique o distrito em que a sua organização se encontra:
 - a) Braga.
 - b) Bragança.
 - c) Coimbra.
 - d) Évora.
 - e) Leiria.
 - f) Lisboa.
 - g) Porto.
 - h) Setúbal.
 - i) Outro_____

4. Por favor indique as suas habilitações literárias:
 - a) Ensino Básico.
 - b) Ensino Secundário.
 - c) Licenciatura.

- d) Mestrado.
 - e) Doutorado.
5. Por favor indique a dimensão da organização onde trabalha:
- a) Menos de 10 colaboradores.
 - b) De 10 a 50 colaboradores.
 - c) De 50 a 250 colaboradores.
 - d) Mais de 250 colaboradores.
 - e) Não sei/Não respondo.
6. Por favor indique o escalão que corresponde o tempo que está na organização onde trabalha atualmente:
- a) Menos de 3 anos.
 - b) De 3 a 6 anos
 - c) De 6 a 10 anos
 - d) De 10 a 15 anos
 - e) Mais de 15 anos
7. Por favor indique o cargo que ocupa na organização:
- a) Administrativo.
 - b) Logística.
 - c) Comercial.
 - d) Direção.
 - e) Outro.

Inovação

Indique o seu grau de concordância em relação a cada item apresentado abaixo, utilizando uma escala entre “ 1 = Discordo Totalmente “ e “5 = Concordo Totalmente”

- 8. A minha organização procura ser a primeira empresa do setor a introduzir novos produtos no mercado ou a prestar novos serviços.
- 9. A minha organização investe fortemente em tecnologia orientada para o desenvolvimento de novos produtos ou a prestação de novos serviços.

10. O principal foco da inovação na minha organização:
- a) Inovação Radical: mudança drástica na maneira que o produto ou serviço é ofertado e consumido.
 - b) Inovação Incremental: que consiste em pequenos avanços/melhorias em tecnologias, produtos, processos ou serviços conhecidos.
 - c) Inovação Produto: modificações nos atributos do produto/serviço, com mudança na forma como ele é percebido pelos consumidores.
 - d) Inovação Processo: mudanças no processo de produção do produto ou serviço, gerando benefícios como aumentos de produtividade e redução de custos.
 - e) Inovação Organizacional: implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa.
11. A minha organização altera-se a sua estrutura organizacional de forma significativa para promover a inovação.
12. A minha organização apresenta uma gestão de recursos humanos inovadora para estimular programas de criatividade e inovação.
13. A (s) principal (is) vantagem (s) obtida (s) pela minha organização através da inovação:
- a) Aumento da penetração no mercado-alvo ou entrada em novos mercados.
 - b) Redução dos custos associados ao processo;
 - c) Diferenciação dos produtos/serviços oferecidos;
 - d) Aumento da qualidade dos produtos/serviços;
 - e) Diversificação do portfólio de produtos/serviços;
 - f) Rápida adequação às mudanças exigidas pelos consumidores ou por regulamentação.

Gestão de Qualidade

Indique o seu grau de concordância em relação a cada item apresentado abaixo, utilizando uma escala entre “1 = Discordo Totalmente “ e “5 = Concordo Totalmente”

14. A gestão de topo assegura que os objetivos da qualidade são estabelecidos.
15. A gestão de topo considera que a qualidade contribui para uma diferenciação positiva, permitindo incentivar a melhoria dos produtos/serviços prestados.

16. Na minha organização a qualidade é encarada como uma ferramenta que cria uma mediação dos resultados de forma sistemática fomentando a correção dos erros para uma melhoria continua.
17. Reconhece o processo de qualidade como parte integrante do plano estratégico da sua organização ou apenas como uma ferramenta operacional.
18. Considera que a qualidade é algo importante para a empresa alcançar um bom desempenho.
19. Na minha organização a qualidade é vista como um processo de melhoria continua que assegura a sustentabilidade/competitividade da mesma.
20. Na minha organização a gestão de topo compromete a cumprir os requisitos da qualidade e de melhorar continuamente a sua eficácia.
21. Na minha organização são definidas diretrizes para combater os custos adicionais e outros desperdícios.
22. Na minha organização investimos na formação contínua dos colaboradores na medida em que os consideramos recursos estratégicos.

Desempenho Competitivo

Indique o seu grau de concordância em relação a cada item apresentado abaixo, utilizando uma escala entre “1 = Extremamente mal sucedida” e “5 = Extremamente bem-sucedida”

23. Como avalia o desempenho da sua organização nos últimos 3 anos, relativamente à dos seus principais concorrentes, em relação ao desempenho global da organização.
24. Como avalia a sua organização, no nível de concretização dos seguintes itens numa perspetiva financeira nos últimos 3 anos:
 - a) Aumento do lucro;
 - b) Nível de crescimento das vendas;
 - c) Redução dos custos.
25. Como avalia a sua organização, no nível de concretização dos seguintes itens numa perspetiva cliente/mercado nos últimos 3 anos?
 - a) Eficiência na fidelização dos clientes;
 - b) Eficiência na atração de novos clientes;
 - c) Aumento da quota de mercado;

d) Nível de satisfação dos clientes.

Muito obrigado

.