

# Qualidade e inovação: principais implicações nas organizações portuguesas

Margarida Saraiva

Universidade de Évora  
msaraiva@uevora.pt

Ana Rolo

ESCE – Instituto Politécnico de Setúbal  
arolo@esce.ips.pt

**Resumo:** A Gestão da Qualidade Total tem sido amplamente aceite como um modelo de gestão que reforça as vantagens competitivas das empresas 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.

Inovar sem qualidade poderá conduzir a organização a um resultado efémero. Porém, o mercado pode não reconhecer essa inovação desprovida de qualidade. Neste sentido, é possível detectar sinais de convergência entre os conceitos de qualidade e inovação, que poderão resultar em benefícios recíprocos no âmbito das organizações.

A qualidade com vista à satisfação do cliente final é o outro lado da inovação, cuja finalidade será criar valor. Em suma, o resultado da implementação de estratégias de qualidade e de inovação conduzirão à criação de valor e, conseqüentemente, ao aumento da competitividade das organizações.

Com base no principal instrumento de recolha estatística de informação sobre Inovação da União Europeia, o Inquérito Comunitário à Inovação (Community Innovation Survey – CIS), este artigo analisa o processo e os efeitos da inovação na economia portuguesa. Esta análise permitiu obter uma visão global e efectuar comparações relativas à inovação empresarial, nos estados membros da União Europeia e, particularmente, em Portugal.

**Palavras-chave:** TQM, Inovação, EIS e CIS.

## 1. Qualidade e inovação

Na comunidade empresarial, a relação entre qualidade e inovação tem desencadeado alguma controvérsia, dado que existem estudos que comprovam uma relação positiva entre qualidade e inovação e outros que defendem o oposto. Contudo, alguns estudos sobre inovação consideram a qualidade total uma forma de inovação (Westphal, Gulari e Shortell 1997; Yamin et al., 1997; Cooper, 1998). Desta forma, a discussão da relação entre qualidade total e inovação é fundamental para o sucesso das organizações.

### 1.1. O conceito de qualidade

A palavra qualidade deriva do latim *qualitate* e é um termo utilizado em situações bem distintas, sendo frequente a sua utilização no dia-a-dia, quando se empregam expressões como qualidade de vida das pessoas, qualidade do ar que se respira, qualidade do serviço prestado por uma determinada empresa, qualidade do/no ensino, qualidade da/na saúde, entre muitas outras.

Qualidade é um conceito subjectivo que está relacionado directamente com as percepções de cada indivíduo. Diversos factores, como a cultura, o tipo de produto ou o serviço prestado, as necessidades e expectativas, influenciam directamente a definição de qualidade. Como o termo tem diversas utilizações, o seu significado nem sempre é de definição clara e objectiva. A Tabela 1 apresenta algumas dessas definições.

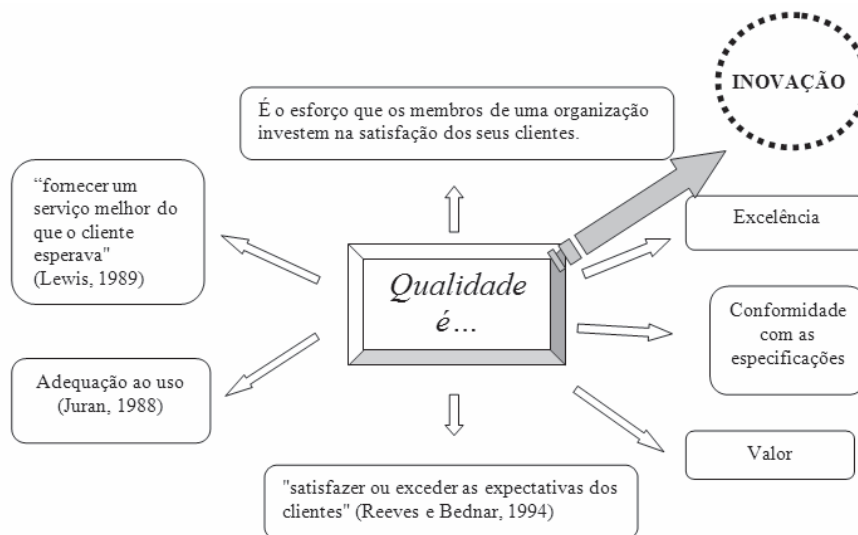
**Tabela 1 – Algumas definições de Qualidade**

Autor	Definição de Qualidade
Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ)	«Qualidade é a totalidade das características de um produto ou serviço que determinam a sua aptidão para satisfazer uma dada necessidade»
Associação Francesa de Normalização (AFNOR)	«A qualidade de um produto ou de um serviço é a sua aptidão para satisfazer as necessidades dos utentes»
American Nacional Standart Institute (ANSI) e a da American Society for Quality Control (ASQC)	«Qualidade é o conjunto de características de um produto ou serviço que lhes permite satisfazer necessidades expressas ou implícitas»

Autor	Definição de Qualidade
Deming (1992)	«Qualidade é tudo o que o cliente necessita e quer» «As necessidades e expectativas dos consumidores são o ponto de partida para a melhoria da qualidade»
Crosby (1979)	«Quando discutimos qualidade estamos a tratar com problemas de pessoas»
Téboul (1991)	«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»
Shigeru Mizuno (1988)	«A qualidade de um produto compreende todas as suas características, não apenas as suas qualidades técnicas. Um produto não precisa necessariamente de ter a melhor qualidade possível: um único requisito é que o produto satisfaça as exigências do cliente para o seu uso.»

De acordo com as definições apresentadas, a qualidade tem como principal missão a satisfação e o bem-estar dos clientes. Contudo, a definição do conceito de qualidade envolve outras perspectivas. A Figura 1 esquematiza algumas delas.

Figura 1 – Definições de Qualidade



Fonte: Adaptação de Alves (2005).

A Gestão da Qualidade Total (ou o designado *Total Quality Management* – TQM), associada à compreensão das atitudes e comportamentos dos clientes, é condição necessária, hoje em dia, para navegar na turbulência de mercados fortemente competitivos.

A existência de políticas de qualidade, em Portugal, surgiu inicialmente por imposições legais, através das normas da série ISO 9000. No entanto, ao longo do tempo essa tendência foi-se invertendo em função da maior sensibilidade às ameaças de negócio, tendo conhecido um forte incremento nas últimas décadas do século XX, como consequência do aumento da competitividade e da abertura dos mercados, através da adesão à União Europeia e ao mercado comunitário.

As organizações começaram a perceber que a qualidade é um factor não negociável, isto é, as consequências de colocar no mercado um produto ou serviço «não conforme» são catastróficas e podem comprometer a viabilidade futura da empresa.

## 1.2. O conceito de inovação

A palavra inovação deriva da palavra em latim *novus* (ou novo) sendo o termo definido em dicionários como «a introdução de algo novo», ou «uma nova ideia, método ou artefacto».

Quando a sociedade se refere à inovação é natural associar, por exemplo, o termo a um instrumento, equipamento, maquinaria, *software*, desenvolvidos com base nos avanços tecnológicos mais recentes. Segundo Schumpeter (1982), qualquer inovação produz o que ele definiu como «destruição criadora», na qual o «novo permanece ao lado do velho» e, mais tarde, ocupa seu lugar, deixando para trás «mortos e feridos», mas impulsionando o progresso. Neste sentido, inovação poderá resultar de novas combinações de meios produtivos, designando-se de inovação tecnológica, que comporta em si a inovação de produto (bens ou serviços) e a inovação de processo.

Contudo, o conceito de inovação não pode nem deve esgotar-se na vertente de desenvolvimento tecnológico. Actualmente, o termo também está ligado à inovação não tecnológica. Na inovação não tecnológica pode-se incluir a inovação organizacional ou administrativa, nomeadamente as novas formas de organização do trabalho ou a modificação das estruturas organizacionais; o acesso a novos mercados; a adopção de técnicas avançadas de gestão, tais como o TQM ou o *Just in time* na produção, ou ainda a utilização de novas matérias-primas menos poluentes e mais protectoras do ambiente. Assim, a inovação deixou de estar centrada em exclusivo

na vertente tecnológica, para passar a abranger todas as áreas dentro de uma organização.

A inovação tem, então, múltiplas utilidades: dá acesso a novos mercados, aumenta lucros, gera emprego, fortalece as marcas e a qualidade. Estas vantagens tornaram-se cruciais num mundo globalizado, no qual as empresas são obrigadas a competir, tanto no mercado externo quanto no interno, com concorrentes instalados em qualquer canto do mundo.

Mas, por outro lado, Inovação pode ser a inovação ao nível da estratégia (Hamel e Prahalad, 1994), da gestão dos recursos, da concepção ou acompanhamento dos processos, das formas de organização e estruturas, da vertente financeira, da produção, da distribuição, do marketing e comercialização, das marcas, das políticas de remuneração e recompensa, da gestão da qualidade ou ambiental, em suma, em todas as actividades relacionadas com a forma de ser e de estar de uma organização, que também é uma característica partilhada com a Gestão da Qualidade Total.

Peter Drucker (1985a) define inovação como sendo a «ferramenta específica dos empresários, o meio através do qual eles exploram a mudança como oportunidade para um negócio ou um serviço diferente. É possível apresentá-la sob forma de disciplina, aprendê-la e praticá-la».

Freeman e Perez (1988) distinguem inovação entre inovação radical e incremental, mudanças de sistemas, e paradigmas tecnológicos:

- A Inovação radical, ou de primeira ordem, refere-se à introdução de um novo produto ou processo ou a introdução de uma estrutura organizacional de produção inteiramente nova. A maioria das empresas inova de forma incremental, dado que as inovações radicais implicam um maior investimento.
- A Inovação incremental, ou de segunda ordem, consiste na introdução de algum tipo de melhoria em produto, processo ou organização da produção, sem alteração na estrutura industrial. As inovações incrementais podem resultar de processos *de learning by doing, learning by using* ou *learning by interacting* e, embora individualmente não tenham um grande impacto económico, quando combinadas podem ter uma grande influência sobre os ganhos de produtividade (Lança, 2001). O *learning by doing* e *learning by using* são processos que decorrem a nível interno, aquando da produção e utilização ou teste dos produtos. O *learning by interacting* é um processo exterior à empresa resultante do contacto da empresa com outras empresas ou fornecedores.
- A Mudança de sistemas tecnológicos designa todas as mudanças na tecnologia, que afectam geralmente vários ramos da economia. A combinação de inovações incrementais e radicais, juntamente com inovações organi-

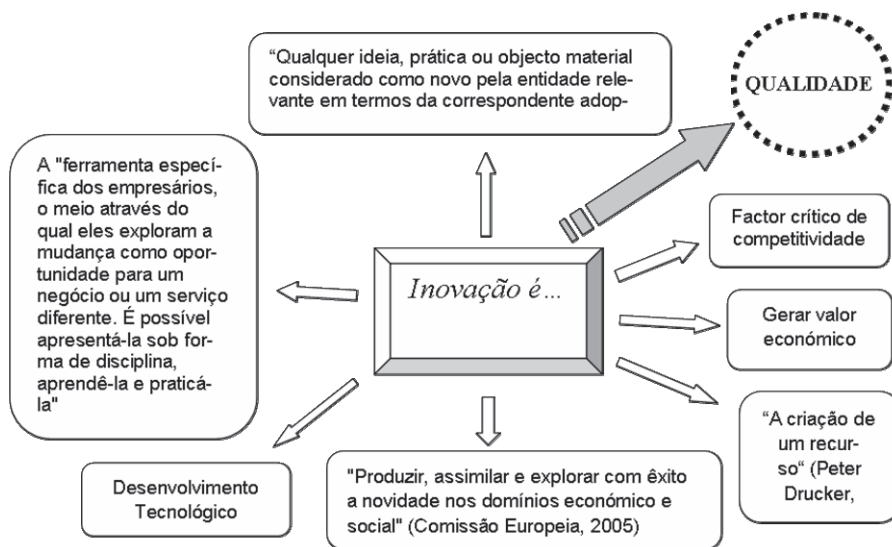
zacionais e de gestão, afecta particularmente poucas empresas, dado que não é fácil encontrar muitas empresas a inovarem em todas estas vertentes.

- A Mudança do paradigma tecnológico – económico, refere-se à mudança contundente que tem influência no comportamento de toda a economia, tal como na mudança de sistemas tecnológicos.

Existe ainda alguma dificuldade em distinguir invenção de inovação. No entanto, essa distinção é clara. A invenção é uma ideia, um modelo, um protótipo, que mesmo que esteja patenteada pode não conduzir à inovação. A inovação é a aplicação económica e social da invenção. Em suma, a inovação é uma invenção com significado económico.

Perante todos estes aspectos, a Figura 2 apresenta resumidamente algumas definições de inovação.

**Figura 2 – Definições de inovação**



ERROR: typecheck  
OFFENDING COMMAND: image

STACK:

-dictionary-  
-mark-  
-savelevel-  
-mark-  
-savelevel-