

Práticas de qualidade, responsabilidade social corporativa e o critério “resultados na sociedade” do modelo EFQM

María de la Cruz del Río-Rama

Universidade de Vigo, Departamento de Organização de Empresas e Marketing, Ourense, Espanha

José Álvarez-García

José Luis Coca-Pérez

Universidade de Extremadura, Departamento de Economia Financeira e Contabilidade, Cáceres, Espanha

Recebimento:

26/02/2016

Aprovação:

08/11/2016

Editor responsável:

Prof. Dr. João Maurício Gama
Boaventura

Avaliado pelo sistema:

Double Blind Review

Resumo

Objetivo – O objetivo deste estudo é analisar se as práticas de gestão da qualidade implementadas e realizadas pelos estabelecimentos de alojamento rural estudados influenciam os resultados na sociedade obtidos pelas organizações, sendo esses resultados entendidos como a participação na mesma e o desenvolvimento da comunidade local.

Metodologia – A metodologia de trabalho consiste em uma análise fatorial exploratória e confirmatória para aferir as propriedades psicométricas das escalas de medida. As hipóteses de relação entre os fatores críticos e os resultados na sociedade são examinadas utilizando-se o modelo de equações estruturais.

Resultados – O estudo evidencia a existência de uma relação frágil entre os fatores críticos da qualidade e os resultados na sociedade dos estabelecimentos de alojamento rural. Os resultados sugerem que a gestão de processos é a única prática de qualidade que tem um efeito direto sobre os resultados na sociedade. Os restantes fatores críticos são considerados antecedentes da mesma.

Contribuições – A contribuição deste estudo, que explora o impacto dos fatores críticos da qualidade na sociedade, é confirmar que existe um efeito desses fatores nos resultados na sociedade (responsabilidade social e ambiental), por meio da relação direta da gestão de processos. Muito poucos estudos examinam essa relação.

Palavras-chave – Gestão da qualidade; fatores críticos; resultados na sociedade; estabelecimentos de alojamento rural.



Revista Brasileira de Gestão e Negócios

DOI: 10.7819/rbgn.v0i0.3026

I Introdução

No contexto atual, tanto indústrias quanto empresas de serviços buscam obter melhores resultados financeiros e econômicos por meio da implantação de sistemas de gestão de qualidade (*Total Quality Management*, TQM). Diversos estudos já mostraram a capacidade de os TQM melhorarem esses resultados direta e indiretamente por meio da gestão melhorada das organizações que contam com sistemas de garantia de qualidade, como ISO 9001, ou modelos de excelência, como o Modelo Europeu de Excelência (*European Foundation for Quality Management*, EFQM).

Esses sistemas de qualidade permitem uma melhor gestão interna do desempenho organizacional, o que resulta na obtenção de benefícios importantes, como obtenção de maior eficiência nas operações e, portanto, uma alavancagem na eficiência (ALNasser, Yusoff & Islam, 2013; Chang, Chiu & Chen, 2010), melhoria da produtividade (Hassan & Kerr, 2003), melhoria do desempenho estratégico (Al-Tarawneh, 2010; Zhang, Waszink & Wijngaard, 2000), ganho e manutenção de vantagem competitiva (Talib, Rahman & Qureshi, 2013), entre outros.

As empresas também estão cientes da utilidade desses modelos na geração e manutenção de vantagens competitivas de longo prazo e, assim, no aumento e manutenção de seus resultados financeiros por meio da integração do conceito de desenvolvimento sustentável na administração (Norris & O'dwyer, 2004). Esse conceito tem como base o objetivo triplo que a empresa deve buscar, segundo Elkington (1997): ser economicamente viável, socialmente benéfica e ambientalmente responsável. Os modelos de Gestão da Qualidade Total (TQM), criados a partir dos princípios da gestão da qualidade total, integram, entre outros, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), que busca combinar atividades econômicas com as questões sociais e ambientais de todas as partes interessadas.

Nesse sentido, Tarí e García (2011) afirmam que as empresas com sistemas de qualidade conseguem adotar aspectos ambientais

(Marimon Viadiu, Casadesús Fa & Heras Saizarbitoria, 2006) e sociais (McAdam & Leonard, 2003; Withanachchi et al., 2007) mais facilmente, e as práticas de gestão da qualidade ajudam no desenvolvimento de elementos de responsabilidade social. Muitos acreditam que os modelos de excelência, como o modelo EFQM, são uma ferramenta importante para as empresas que desejam adotar a filosofia da Responsabilidade Social Corporativa (Pedersen & Neergaard, 2008; Robson & Mitchell, 2007), em que o impacto dos critérios fatores (liderança, política e estratégia, parcerias e recursos, gestão de pessoas) nos resultados na sociedade (que incluem duas das áreas que formam a responsabilidade social corporativa: objetivos sociais da empresa e responsabilidade ambiental) é levado em consideração.

O modelo EFQM não mostra explicitamente a relação entre os fatores críticos de qualidade implantados e os resultados na sociedade. Essas relações devem ser estudadas e são consideradas uma lacuna na literatura científica.

Considerando isso, o objetivo desta pesquisa é analisar se as práticas de gestão de qualidade implantadas e realizadas pelos estabelecimentos rurais em estudo influenciam os resultados na sociedade, o que permitirá aos gestores dos estabelecimentos saber em que fatores críticos ou práticas de qualidade eles devem concentrar seus esforços, a fim de realizar ações necessárias para alcançar resultados melhorados (desenvolvimento de políticas ambientais, riscos laborais, participação em atividades da comunidade, estabelecimento de metas e análise de resultados etc., e, por outro lado, verificar se os resultados melhoram com o tempo). Sem dúvidas, a implantação de todos esses mecanismos levará à maior satisfação da sociedade nessa área, com o comprometimento da empresa com as dimensões da responsabilidade social.

O trabalho divide-se em seis seções. Na introdução, contextualiza-se o assunto e apresenta-se o objetivo do trabalho. Na segunda seção, apresentam-se uma revisão da literatura sobre fatores críticos da gestão de qualidade (CSFs), a relação dos fatores críticos do modelo EFQM com o conceito de responsabilidade

social, que entendemos, em nossa pesquisa, como resultados na Sociedade, além do Modelo Teórico e das Hipóteses. Na terceira seção, descreve-se a metodologia utilizada e valida-se a escala de mensuração. Na quarta seção, coletam-se os dados da análise e, nas duas últimas seções, discutem-se os resultados e apresentam-se as conclusões juntamente com as limitações da pesquisa.

2 Revisão da literatura

2.1 Fatores críticos de sucesso (FCS) da gestão de qualidade

A primeira pesquisa realizada para determinar os fatores críticos de qualidade, por parte de Saraph, Benson e Schroeder (1989), cujo objetivo era desenvolver e validar empiricamente um instrumento para a mensuração de práticas de qualidade, e que obteve um conjunto de oito fatores críticos da gestão de qualidade, originou-se a partir da revisão de literatura publicada pelos gurus da qualidade. Estes foram os autores que definiram primeiro o que significam os fatores críticos de sucesso (FCS) para TQM “como áreas críticas do planejamento gerencial e as ações que devem ser praticadas para se alcançar uma gestão de qualidade eficaz na unidade de negócios” (Saraph et al., 1989, p. 811).

Essa linha de pesquisa tem sido seguida nos últimos 20 anos em diversos estudos (Ahire, Golhar & Waller, 1996; Fotopoulos & Psomas, 2009; Sadikoglu & Zehir, 2010) que abordaram o problema usando metodologias diferentes e replicando o instrumento em diferentes países e culturas. Até hoje, entretanto, não há consenso sobre o que são os fatores críticos de qualidade (Singh, Feng & Smith, 2006) e a afirmação de Zairi (1996) continua válida. Uma das principais dificuldades no estudo dos fatores críticos da TQM é como defini-los e mensurá-los.

Há alguns anos, os pesquisadores revisam a literatura científica em uma tentativa de coletar os FCS (Hietschold, Reinhardt & Gurtner, 2014; Magd, 2014; Sila & Ebrahimpour, 2002), tendo conseguido mais de 56 fatores diferentes (Hietschold et al., 2014).

Nesse sentido, Magd (2014), em seu estudo, tenta coletar os fatores críticos considerados

nos últimos anos. O autor os agrupa em diferentes escolas de pensamento existente: input dos Gurus de Qualidade, Modelos de Excelência e resultados de pesquisas empíricas. Precisamente, analisaram-se 26. Por fim, em seu estudo, ele conclui que os fatores críticos mais comuns identificados pelos gurus de qualidade e modelos de excelência são: planejamento de estratégia e política; informação e análise; gestão de pessoas; gestão de processos; gestão de satisfação do cliente; resultados do negócio; desempenho e gestão de fornecedores/parceiros; impacto na sociedade; gestão de recursos.

Além disso, a partir da análise de fatores críticos usados na pesquisa empírica, destacam-se os seguintes: liderança e comprometimento da alta administração; planejamento estratégico; satisfação e foco no cliente; informação de qualidade e mensuração de desempenho; benchmarking; gestão e desenvolvimento de recursos humanos; treinamento; autonomia e envolvimento dos colaboradores; satisfação dos colaboradores; gestão de processos; gestão de recursos; resultados do negócio; desenvolvimento de produtos e serviços; gestão de fornecedores; melhoria contínua, e comunicação.

No mesmo ano, Hietschold et al. (2014) também revisaram 145 estudos, dos quais 62 foram selecionados de acordo com parâmetros preestabelecidos, 11 fatores críticos básicos foram identificados e 511 fatores extraídos, o que nos dá uma ideia da dispersão da definição, mensuração e uso dos FCS na qualidade.

Em modelos de excelência e, mais especificamente, no modelo EFQM, os fatores críticos de qualidade que são considerados denominam-se critérios fatores (*enablers*, em inglês) e definem-se como “o que a organização faz e como ela o faz”. Esses critérios fazem parte da premissa fundamental do modelo:

“A satisfação de clientes e colaboradores e a obtenção de um impacto positivo na sociedade são alcançadas por meio da liderança adequada por parte dos gestores no processo de transformar a organização com o estabelecimento de políticas e estratégias apropriadas, utilização apropriada de recursos e alianças de todos

os tipos e uma gestão sólida dos processos, todos levando à visão de uma organização com resultados excelentes nos negócios”. (Fundação Europeia pela Gestão de Qualidade [EFQM], 2013).

Em nossa pesquisa, consideramos as premissas incluídas no modelo EFQM: liderança, gestão de pessoal, política e estratégia, gestão de processos e aprendizado.

- Liderança: refere-se à responsabilidade e ao comportamento de toda a equipe da administração na gestão da empresa no processo de prestação de um serviço de acordo com as exigências dos clientes, com o objetivo de satisfazê-lo, além da promoção de todas as ações necessárias para a melhoria contínua em todos os processos de prestação de serviços, assegurando que o sistema de gestão da organização seja desenvolvido e implantado.
- Gestão de pessoal: refere-se a como a organização administra e desenvolve as habilidades das pessoas que a constituem e como ela libera todo o potencial delas, individualmente e como equipe, na organização toda. Refere-se, ainda, a como a empresa planeja essas atividades de apoio à política e à estratégia e o desempenho eficaz de seus processos.
- Política e estratégia: refere-se a como a organização realiza sua missão e visão por meio de uma estratégia clara concentrada nas partes interessadas, “Clientes, Sociedade e Investidores”, com base em políticas adequadas, planos, objetivos, metas e processos.
- Gestão de processos: refere-se a como a organização desenvolve e melhora seus processos a fim de apoiar sua política e estratégia, e criar cada vez mais valor para os clientes e outras partes interessadas.
- Aprendizado: é o processo pelo qual se adquirem novas habilidades, conhecimentos, comportamentos ou valores, como resultado de estudo, experiência, treinamento, reflexão e observação.

Vale observar que no Modelo EFQM como modelo de excelência, a responsabilidade social corporativa é um conceito transversal que aparece em cada critério do modelo e incorpora muitos dos valores e áreas trabalhadas na RSC.

2.2 O modelo EFQM x responsabilidade social

A Comissão das Comunidades Europeias (2001) definiu RSC como a integração voluntária, por parte das empresas, de assuntos socioambientais em suas operações e no relacionamento com as partes interessadas, dando origem a práticas que os satisfazem. Segundo Vidal Vázquez e Soto Rodríguez (2013, p. 1124), na RSC, “sua gestão vai além da implantação da qualidade, respeito pelo ambiente ou prevenção de riscos ocupacionais; refere-se à gestão voluntária de todas as áreas da organização por meio de comportamento socialmente responsável”. Portanto, há três áreas de RSC: área econômica (busca do máximo lucro e valor para o acionista), área sociocultural (busca de objetivos sociais da empresa) e área ambiental (contribuição para o desenvolvimento sustentável da empresa) e impacto das organizações em todas as três áreas é evidente.

O modelo de excelência EFQM desenvolvido pela Fundação Europeia pela Gestão da Qualidade é concebido como uma ferramenta de diagnóstico para identificar pontos fortes e áreas de melhoria em comparação com a “Excelência”. Esse modelo inclui a responsabilidade social a ser desenvolvida pelas organizações como um dos conceitos fundamentais de excelência e está transversalmente presente nos diferentes critérios que compõem o modelo (cinco fatores, o que faz a organização, e quatro resultados, o que a organização obtém). Diversos autores consideram que a RSC faz parte do modelo EFQM (McAdam & Leonard, 2003; Robson & Mitchell, 2007), pois na premissa do modelo, os fatores críticos de qualidade da organização são gerenciados considerando seu impacto na sociedade, além de satisfazer todas as partes interessadas.

Em suma, pode-se afirmar que os modelos de Gestão da Qualidade Total, como o EFQM, permitem o desenvolvimento, nas empresas,

de uma estratégia de gestão que permite e visa responder às necessidades das partes interessadas (clientes, colaboradores, acionistas e sociedade), integrando os princípios da RSC (Robson & Michell, 2007) no modelo. Vale ressaltar que “*a criação de um futuro sustentável*” é um dos oito princípios em que o modelo EFQM se baseia, “organizações excelentes têm um impacto positivo no mundo ao seu redor porque aumentam o próprio desempenho enquanto melhoram as condições econômicas, ambientais e sociais das comunidades com que têm contato” (EFQM, 2013). No modelo, coletam-se quatro critérios de resultados, nos quais as conquistas das partes interessadas são medidas em três deles (resultados em pessoas, clientes e sociedade) e os principais resultados alcançados pela empresa.

Nesse sentido, Escrig (2010) afirma que o modelo EFQM é uma ferramenta para as organizações que desejam adotar a filosofia da RSC e, em 2004, o Quadro EFQM para a RSC foi desenvolvido como uma estrutura básica para a RSC. Não é um modelo de excelência novo, mas está integrado no existente, proporcionando uma abordagem estruturada, a fim de gerir a RSC por meio de diretrizes baseadas em práticas excepcionais em nível global. Permite a integração das dimensões ambiental, social e econômica (Fundação Europeia pela Gestão da Qualidade [EFQM], 2004) nas estratégias das organizações.

2.3 Resultados na sociedade/Desempenho social corporativo

Os resultados na sociedade são um dos quatro critérios de “resultados” considerados no modelo EFQM e são definidos como “o que a organização está conseguindo socialmente a nível local, nacional ou internacional” (EFQM, 2013). Conforme mencionado no modelo de excelência EFQM, a gestão adequada de fatores (FCS de Gestão da Qualidade) por meio de comportamentos responsáveis permite um impacto positivo nas partes interessadas, que faz parte do conceito de RSC. Nesse modelo, o impacto da organização na sociedade em sentido amplo é levado em conta e busca atender às necessidades de todos os grupos de

interesse, fornecendo valor a todas as partes interessadas (clientes, colaboradores, fornecedores e a comunidade como um todo) (EFQM, 2013).

Nesse critério, avaliam-se a participação ativa e o desenvolvimento da comunidade local pela organização (duas dimensões da RSC, sociocultural e ambiental), considerando-se as políticas de redução e prevenção de riscos para a saúde e segurança, políticas de proteção ambiental, participação da empresa em muitas atividades comunitárias e se os resultados na sociedade mostram melhorias ao longo do tempo. Por outro lado, esse critério também é observado, as ações das empresas voltadas à obtenção de informações permitem a tomada de decisões estratégicas para a melhoria da percepção da sociedade sobre o impacto de suas atividades sobre o ela (o sentimento da comunidade é avaliado por meio de pesquisas, reuniões com autoridades etc.; os resultados na sociedade mostram melhorias ao longo do tempo; os objetivos nesse contexto são estabelecidos e os resultados alcançados atingem os objetivos fixados pela organização; as causas desses resultados na sociedade são analisadas e planos ou ações de melhoria são comparados com os principais concorrentes da empresa, e essa comparação é favorável à empresa ou a empresa está aprendendo com eles).

Para alcançá-los, é essencial a participação ativa nas atividades por parte da organização como sujeito responsável da sociedade (comportamento ético e disseminação de valores na sociedade, disseminação de informações relevantes para a sociedade, criação de riqueza e impacto na economia local, nacional, etc.), envolvimento na Comunidade de que faz parte e nas suas diversas áreas (compromisso com o desenvolvimento econômico e social, educação e formação dos integrantes, apoio à cultura e atividades sociais, trabalho voluntário, etc.) e, além disso, as atividades da organização devem ter como objetivo a redução, bem como a eliminação de qualquer inconveniente ou dano que as atividades realizadas em cada uma das áreas que compõem o ciclo de vida do produto ou serviço possam causar (Caneda, 2004).

2.4 Modelo teórico e hipóteses

Nesta pesquisa, para atender ao objetivo proposto, propõe-se um modelo estrutural (Figura 1), no qual são coletadas as relações causais propostas, que nos permitirão analisar a relação entre os fatores críticos de qualidade

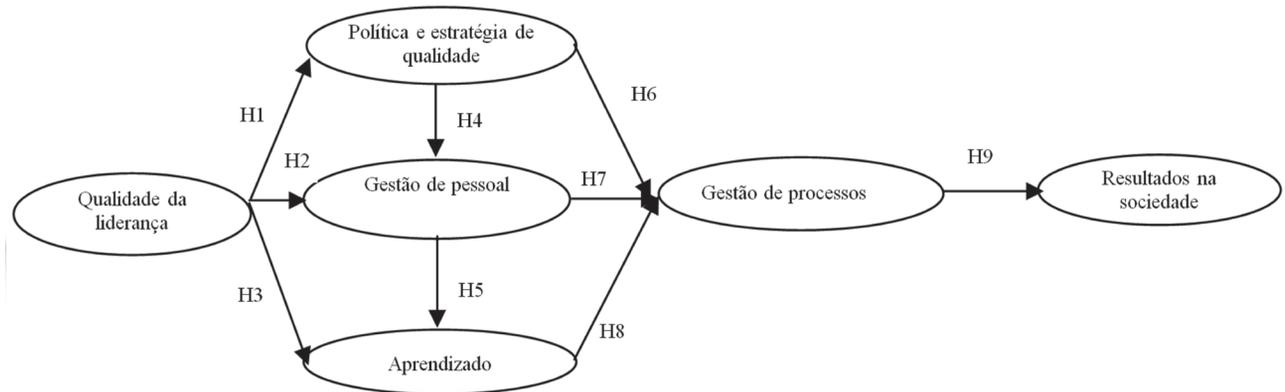


Figura 1. Modelo teórico proposto.

As relações causais apresentadas e as hipóteses que as sustentam são apresentadas, considerando a revisão da literatura antes da pesquisa de campo realizada. Estudos realizados por Saraph et al. (1989), Ahire et al. (1996), Black e Porter (1996), Yusof e Aspinwall (2000), entre outros, foram revisados. Além disso, foram analisados estudos que levaram em conta o modelo de excelência EFQM e outros, como o Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm (Eskildsen & Dahlgaard, 2000; Pannirselvam & Ferguson, 2001; Wilson & Collier, 2000; Winn & Cameron, 1998).

2.4.1 Relação positiva entre liderança e política e estratégia de qualidade, gestão de pessoal e aprendizado

A gestão de liderança é o fator mais importante para implantar e gerenciar com êxito os fatores críticos de qualidade. Esta afirmação é corroborada pelos gurus da qualidade (Deming, 1982; Juran, 1988) e, mais tarde, em estudos de natureza empírica, como os de Saraph et al. (1989), Flynn, Schroeder e Sakakibara (1995) e, mais recentemente, (Lakhal, Pasin & Limam,

considerados neste estudo e os resultados na sociedade, entendida como “o desenvolvimento de políticas ambientais, riscos laborais, participação em atividades comunitárias, definição de objetivos neste contexto e análise de seus resultados etc., e, por outro lado, a observar se os resultados melhoram ao longo do tempo”.

2006; Yusof & Aspinwall, 2000), entre outros. De acordo com Barrett e Waddell (2001), não é importante apenas para melhorar o desempenho financeiro, mas também para a implantação bem-sucedida de uma cultura de qualidade.

Eskildsen e Dahlgaard (2000), em seu estudo, apoiam empiricamente a declaração de que a liderança determina a gestão de pessoas e recursos (tem uma influência positiva e significativa), bem como a definição da política e estratégia. Nesse sentido, a alta administração é responsável por criar valores e metas e fornecer os recursos para alcançá-los (Grover, Agrawal & Khan, 2006). A abordagem de liderança em relação à gestão de pessoal, recursos e desenvolvimento da política e estratégia deve ser uma prioridade para qualquer organização (Soltani, Li & Gharneh, 2005). Essas afirmações nos levam a apresentar as seguintes premissas:

H₁: A liderança da alta administração tem uma influência positiva e significativa na política e estratégia de qualidade.

H₂: A liderança da alta administração tem uma influência positiva e significativa na gestão de pessoal.

H₃: *A liderança da alta administração tem uma influência positiva e significativa no aprendizado.*

2.4.2 Relação positiva entre política e estratégia de qualidade e gestão de pessoal e gestão de processos

Existem vários estudos que mostram essa relação positiva (Black & Porter, 1996, Eskildsen & Dahlgard, 2000, Saraph et al., 1989, Wilson & Collier, 2000, Win & Cameron, 1998). Winn e Cameron (1998) tornam a relação clara, afirmando que a política e a estratégia são desenvolvidas por meio da implantação de processos-chave (Samson & Terziovski, 1999) e gestão de pessoas (Eskildsen & Dahlgard, 2000) e, portanto, a política e a estratégia influenciam a gestão de pessoas e de processos.

H₄: *Política e estratégia de qualidade influenciam positiva e significativamente a gestão de pessoal.*

H₆: *Política e estratégia de qualidade influenciam positiva e significativamente a gestão de processos.*

2.4.3 Relação positiva entre gestão de pessoal e aprendizagem e gestão de processos

Há literatura precedente que discute a relação positiva entre a gestão de pessoal e a gestão de processos (Ahire et al., 1996; Ahmad & Schroeder, 2002; Eskildsen, Kristensen & Jørn Juhl, 2002; Wilson & Collier, 2000). Todos eles têm sido baseados na percepção de que todos os funcionários devem participar e podem fazer contribuições importantes para a gestão de processos com uma gestão adequada (Ahire et al., 1996; Eskildsen et al., 2002; Wilson & Collier, 2000) e treinamento necessário de pessoal (trabalho em equipe, ferramentas etc.).

Nesse sentido, a gestão de pessoal deve se concentrar no desenvolvimento da autonomia (delegar a autoridade para avaliar, implantar e controlar processos aos trabalhadores), comprometimento dos colaboradores (alcançado

somente com a criação de uma cultura de qualidade segundo Zhang et al., 2000) etc., isto é, envolver os colaboradores na melhoria dos processos. Estudos de Wilson e Collier (2000), Eskildsen et al. (2002) mostram como a gestão de recursos humanos relaciona-se positivamente com a gestão de processos.

No que diz respeito à relação positiva com o aprendizado, de acordo com Ahmad e Schroeder (2002), o processo de melhoria da qualidade é um processo de aprendizado organizacional que se baseia nos colaboradores. Nesse sentido, somente quando os colaboradores são treinados e tiverem desenvolvido suas habilidades, poderão estar envolvidos na melhoria do processo (Ahire et al., 1996; Rao, Solis & Raghunathan, 1999). Estudos como os de Anderson, Rungtusanatham e Schroeder (1994) e Hackman e Wageman (1995) mostram a relação entre os dois conceitos: o aprendizado influencia a gestão de processos. Isso nos leva a propor as seguintes hipóteses:

H₅: *A gestão de pessoal influencia positiva e significativamente o aprendizado.*

H₇: *A gestão de pessoal influencia positiva e significativamente a gestão de processos.*

H₈: *O aprendizado influencia positiva e significativamente a gestão de processos.*

2.4.4 Relação positiva entre a gestão de processos e os resultados na sociedade

A gestão de processos, em estudos, é frequentemente correlacionada positivamente com indicadores de desempenho (Nair, 2006) e no modelo EFQM, a gestão de processos é a ligação entre fatores e resultados. A qualidade como excelência não consiste somente em alcançar resultados-chave de negócios, mas também em alcançar resultados em clientes internos (colaboradores) e externos (consumidores), bem como na sociedade de que as empresas fazem parte (Nabitz, Severnsm Van Den Brink & Jansen, 2001).

É tarefa da empresa liderar e apoiar a dimensão da responsabilidade social (Rao

et al., 1999), promovendo iniciativas voltadas ao desenvolvimento sustentável e à cultura responsável. O trabalho de Eskildsen et al. (2002) mostra que a melhoria no desempenho organizacional é resultado da gestão de pessoas e processos, e estudos de Holjevac (2008) mostram que a TQM aumentou a responsabilidade social e a ética. Portanto, propomos a seguinte hipótese.

H₉: A gestão de processos influencia positiva e significativamente os resultados na sociedade.

3 Metodologia

3.1 Universo e área de estudo

O escopo do estudo são os estabelecimentos de alojamento rural (denominados Casa Rural) na Espanha, que são certificados com o “Quality Tourism Q”, único no setor de turismo na Espanha. Essa certificação é concedida pelo Instituto Espanhol de Qualidade Turística (ICTE) se a empresa cumprir com a UNE 183001: 2009 – Requisitos de Alojamento Rural para a prestação do serviço. É norma padronizadora de um sistema de qualidade intermediário entre a garantia de qualidade e o modelo EFQM e difere do sistema de garantia ISO 9001 na medida em que, além de conter os requisitos mínimos para a implantação de um sistema de gestão da qualidade, inclui as especificações dos serviços que a empresa deve implantar. Ambos os sistemas são compatíveis e complementares.

A base de dados que inclui a população estudada foi desenvolvida a partir de informações coletadas no site do ICTE e compreende 227 Casas Rurais certificadas, cujo gerente de qualidade recebeu um questionário estruturado por e-mail (setembro a dezembro de 2012) e foi posteriormente contatado por telefone para aumentar a taxa de resposta. Obtivemos 100 questionários válidos (taxa de resposta 44,05%), totalmente preenchidos e descartando os que estavam incompletos. O estudo possui uma margem de erro de 7,48% para um nível de confiança de 95% $Z = 1,96$ $p = q = 0,5$.

No que diz respeito ao perfil da amostra, 95% das acomodações são microempresas (0-9

empregados) e os 5% restantes são alojamentos de pequeno porte (10-49 trabalhadores), considerando-se os critérios de classificação da Comissão Europeia na Recomendação C (2003) 422 adotada em 6 de maio de 2003. Além disso, 67 estabelecimentos tiveram a certificação da UNE 183991: 2009 0-3 anos e 33 estabelecimentos mais de três anos.

3.2 Questionário e mensuração

Para a elaboração do questionário para mensuração de cada um dos fatores críticos considerados, foram consideradas escalas de medição criadas e validadas empiricamente por renomados pesquisadores no campo da qualidade, adaptadas ao setor (por exemplo, Grandzol & Gershon, 1998, Tarí, Molina e Castejón, 2007) (vide apêndice), de forma que a validade interna da escala seja garantida. Antes de enviar o questionário final, foram selecionados 20 sujeitos (gestores de empresas, amostra e especialistas na área da gestão da qualidade) e realizamos um pré-teste para confirmar a validade e clareza das questões. O instrumento foi revisto com base nas suas sugestões.

Por fim, o questionário foi dividido em duas partes. A primeira parte consiste em perguntas que coletam os dados para o perfil da amostra (tamanho do estabelecimento, padrão de qualidade que eles têm, anos de certificação, posição da pessoa pesquisada). Na segunda parte, são coletadas as escalas de mensuração de cada um dos fatores críticos, com 49 itens (vide Apêndice), agrupados em sete fatores críticos (liderança-8, política de qualidade/planejamento-7, gestão de pessoal-11, aprendizado-9, gestão de processos-6 e resultados da sociedade-8). Uma escala Likert de 7 pontos que varia de 1 (não implantado) a 7 (100% implantado) é usada, e, no caso de resultados na sociedade, os itens são avaliados de 1 a 7, discordo plenamente concordar plenamente. Os resultados dos resultados descritivos estão relacionados na Tabela 1, e observamos que a média em cada um dos itens que medem os construtos é muito alta.

Tabela 1
Questões relacionadas ao modelo (traduzidas do espanhol) e resultados descritivos

Construtos incluídos SEM	Itens da escala ^A	Média aritmética	(s.d.) ^B	Construtos incluídos SEM	Itens da escala ^A	Média aritmética	(s.d.) ^B
Liderança	LE2	5,76	1,62	Learning	LA1	5,04	1,85
	LE3	5,75	1,72		LA3	5,24	1,78
	LE4	5,29	1,88		LA4	4,84	2,04
	LE5	5,74	1,64		LA6	4,45	1,94
	LE7	5,83	1,65				
Política e Estratégia de Qualidade	PO1	5,73	1,42	Gestão de processos			
	PO3	5,70	1,72		P1	5,36	1,56
	PO4	4,53	1,88		P2	5,57	1,55
	PO5	5,70	1,62		P3	5,73	1,38
	PO6	5,32	1,75		P4	5,19	1,82
Gestão de pessoal				Resultados na sociedade			
	PM2	5,66	1,73				
	PM4	5,41	1,73		SR5	5,36	1,72
	PM6	5,12	1,62		SR6	5,23	1,75
	PM7	5,43	1,75		SR7	5,36	1,71
	PM9	4,66	1,87		SR8	4,48	1,64
	PM11	5,17	2,06				

Obs.: ^A Os itens relacionados na tabela foram resumidos para facilitar a apresentação e a compreensão; ^Bs.d.: desvio padrão.

3.3 Análise de dados

Para a validação dos modelos de mensuração por meio da análise fatorial exploratória (EFA), utiliza-se o software estatístico SPSS versão 19.0, enquanto o AMOS 20.0 é utilizado para validar o modelo de mensuração por meio da análise fatorial confirmatória (AFC) e estimativa do modelo utilizando a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

Validação do modelo de mensuração

Considerando as recomendações metodológicas de Anderson e Gerbing (1988), as propriedades psicométricas das escalas (confiabilidade, validade e dimensionalidade) são analisadas, com o objetivo de definir o número de itens que medem cada variável. Para executar o processo de depuração das escalas de mensuração, vamos seguir duas fases: uma de natureza exploratória (AFE) e outra confirmatória (AFC).

Para analisar a confiabilidade dos dados, examinou-se a consistência interna (análise de variações e covariações de indicadores de teste), isto é, a correlação item-total de cada uma das escalas propostas é observada e o Cronbach Alpha foi verificado (1951). O valor mínimo da correlação item-total recomendada é de 0,3 e Cronbach α , superior a 0,7 de acordo com Nunnally (1979).

Para verificar a unidimensionalidade ou validade discriminante, realizou-se uma análise fatorial exploratória (Bagozi & Baumgartner, 1994) com rotação varimax e Método de Extração de Máxima Probabilidade que nos permite determinar quais variáveis observáveis carregam que variáveis latentes: variação explicada (deve ser superior a 50%) e fator de carga (cargas inferiores a 0,3 são consideradas significativas segundo Hair, Anderson, Tatham & Black, 1999).

A segunda fase do processo de depuração de escalas consistiu em submeter as soluções

do fator obtidas para validação por análise técnica confirmatória de fator (confiabilidade, validade e unidimensionalidade são analisadas novamente), com o objetivo de confirmar se o modelo especificado corresponde à realidade. A análise fatorial confirmatória permite-nos testar a qualidade de ajuste da solução proposta (a qualidade do ajustamento do modelo estrutural de mensuração e o ajustamento global do modelo são avaliados).

Para examinar o ajuste do modelo estrutural de mensuração, o significado dos coeficientes estimados é considerado de acordo com os seguintes parâmetros: o valor t de cada indicador normalizado deve exceder $+ - 1,96$; a carga padrão deve ser de aproximadamente 0,7 (Jöreskog & Söbom, 1993) e o parâmetro R^2 considera o valor 0,5 recomendado por Sharma (1996). Para a avaliação do ajuste geral, três tipos de índices são levados em conta: ajuste absoluto, ajuste incremental e parcimônia.

Para a análise da confiabilidade, estimou-se pelo coeficiente de confiabilidade composto de cada construto (que relata a coerência interna na medida do construto) o valor recomendado mínimo de 0,7 e a variação extraída (AVE) recomendada é maior ou igual ao limiar de 0,5 (Hair, Sarstedt, Hopkins & Kuppelwieser, 2014). Comunica-se o valor total da variação dos indicadores considerados pelo construto latente.

Estimativa da modelagem de equação estrutural (MEE)

Para examinar o ajuste do modelo estrutural proposto, as cargas fatoriais de segundo nível (β) e a proporção da variação explicada (R^2), indicando a quantidade de variação do construto que é explicada pelo modelo, são analisados. Em primeiro lugar, a relevância de (β) é considerada, onde o valor t de cada indicador normalizado deve exceder $+ - 1,96$. Em segundo lugar, é avaliado o ajustamento global do modelo, considerando-se a seguinte qualidade (Jöreskog & Söbom, 1988), o que garante a aceitabilidade do modelo a partir de diferentes perspectivas: qui-quadrado (χ^2); índice de ajuste comparativo (CFI); índice ajuste de qualidade (GFI); índice ajuste normatizado (NFI); índice ajuste de qualidade ajustado (AGFI); erros

de aproximação de robustez médios ao quadrado (RMSEA). Os valores recomendados superiores a 0,9, de acordo com Hair et al. (1999) e Jöreskog e Söbom (1988), para os índices CFI, GFI, NFI e AGFI e valores RMSEA abaixo de 0,08 (Browne & Cudeck, 1993) são recomendados.

4 Resultados

4.1 Modelo de mensuração

Na análise exploratória, o instrumento de mensuração de confiabilidade mostra que todos os itens têm uma correlação item-total acima do mínimo recomendado de 0,3. O Cronbach alfa em todas as escalas é maior que 0,7, valor recomendado por Nunnally (1979), que indica a consistência interna adequada. No que diz respeito à análise da unidimensionalidade, os resultados não levaram à remoção de qualquer item; em todos os casos, a carga dos fatores é maior que 0,5 e a porcentagem acumulada de variação explicada é maior que 50% em cada uma das escalas.

Na análise fatorial confirmatória das escalas, examinamos o modelo de mensuração, o modelo estrutural e o modelo geral, o que garante a validade e confiabilidade das escalas de mensuração, depurando o modelo se necessário. Conforme a Tabela 2, os modelos têm boas medidas de ajuste absoluto, incremental e parcimônia, todos os indicadores mostram valores dentro dos limites de geralmente aceitos e a probabilidade associada com χ^2 está acima da recomendada de 0,05.

A confiabilidade mensurada pela variação média (AV) e a confiabilidade composta (CR) têm, em todos os casos, valores superiores a 0,5; no caso de AV e CR, os valores estão acima do mínimo recomendado de 0,7. Por fim, a validade do conceito é estudada a partir da perspectiva validade convergente, o que é demonstrado, visto que as cargas fatoriais são estatisticamente significativas (Student $t > + - 1,96$, Anderson & Gerbing, 1988) e também as cargas fatoriais padronizadas são maiores que $\beta > 0,50$ (Hildebrandt, 1987) (Tabela 2).

Com relação à Validade Discriminante (que nos permite também verificar a

unidimensionalidade dos construtos), para sua verificação, revisamos as estimativas das correlações entre os diferentes fatores latentes,

observando que as correlações não são superiores a 0,5, portanto podemos assumir que existe e não há necessidade de mais testes.

Tabela 2
Resultados da análise fatorial confirmatória

Caminhos	β	AV	CR
<i>Liderança (a = 0,948)</i>			
LE2	0,887		
LE3	0,925		
LE4	0,623		
LE5	0,950		
LE7	0,760		
$\chi^2(df5) = 7,989$ (p=0,157), GFI=0,969, AGFI=0,908, CFI=0,993, RMSEA=0,978, χ^2 Normalizado(χ^2/df) = 1,598		0,58	0,84
<i>Política e estratégia de qualidade (a = 0,933)</i>			
PO1	0,633		
PO3	0,913		
PO4	0,618		
PO5	0,917		
PO6	0,838		
$\chi^2(df9) = 7,754$ (p=0,70), GFI=0,967, AGFI=0,901, CFI=0,991, RMSEA=0,075, χ^2 Normalizado(χ^2/df) = 1,551		0,50	0,83
<i>Gestão de pessoal (a = 0,960)</i>			
PM2	0,854		
PM4	0,934		
PM6	0,873		
PM7	0,907		
PM9	0,778		
PM11	0,758		
$\chi^2(df9) = 15,770$ (p=0,072), GFI=0,953, AGFI=0,889, CFI=0,987, RMSEA=0,087, χ^2 Normalizado(χ^2/df) = 1,752		0,55	0,88
<i>Aprendizado (a = 0,937)</i>			
LA1	0,987		
LA3	0,838		
LA4	0,873		
LA6	0,865		
$\chi^2(df2) = 5,641$ (p=0,060), GFI=0,972, AGFI=0,860, CFI=0,988, RMSEA=0,088, χ^2 Normalizado(χ^2/df) = 2,821		0,52	0,78
<i>Gestão de processos (a = 0,937)</i>			
P1	0,710		
P2	0,754		
P3	0,995		
P4	0,506		
$\chi^2(df5) = 4,052$ (p=0,132), GFI=0,980, AGFI=0,902, CFI=0,988, RMSEA=0,102, χ^2 Normalizado(χ^2/df) = 2,026		0,57	0,84
<i>Resultados na sociedade (a = 0,892)</i>			
SR5	0,899		
SR6	0,980		
SR7	0,938		
SR8	0,652		
$\chi^2(df2) = 3,576$ (p=0,167), GFI=0,982, AGFI=0,912, CFI=0,996, RMSEA=0,089, χ^2 Normalizado(χ^2/df) = 1,788		0,65	0,888

Obs.: ^A O nome dos itens relacionados na tabela foram abreviados para simplificar os resultados. β : peso de regressão padrão; a confiabilidade (Cronbach a); CR: confiabilidade composta; AV: variação média;

4.2 Modelo estrutural

Os coeficientes padronizados (β) que indicam os pesos dos efeitos diretos de um construto sobre outro e a direção, como visto na Figura 2, são significativos para $p < 0,05$, ou $p < 0,001$. Os índices de qualidade de ajuste do modelo mostram um bom ajuste do modelo. Todos os índices estão dentro de limites aceitáveis e acima

dos valores mínimos recomendados na literatura (Hair et al., 1999; Jöreskog & Söbom, 1988).

A hipótese H3 que apresentou a relação causal entre liderança e aprendizado não foi apoiada estatisticamente por coeficientes padronizados significativos (β) ($t > \pm 1,96$). A medida R^2 que indica o valor da variação dos construtos, o que é explicado pelo modelo, está baixo no caso dos Resultados na Sociedade (11,6%).

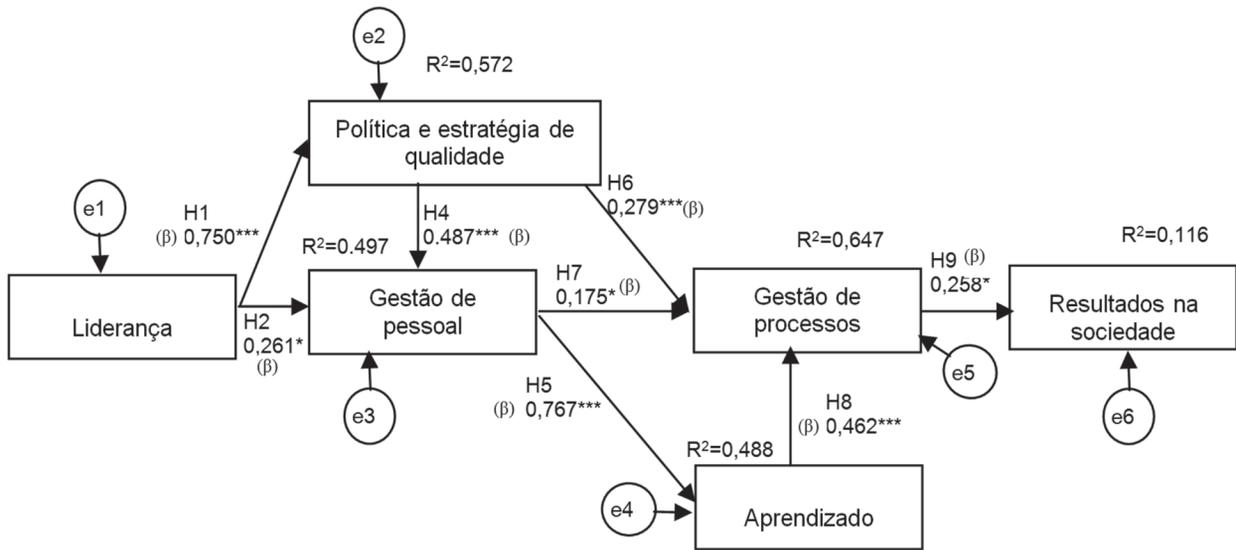


Figura 2. Diagrama do modelo estrutural final

Obs.: * $p < 0,05$; *** $p < 0,001$

$\chi^2(df7)=11,332$ ($p=0,125$), GFI=0,965, AGFI=0,895, CFI=0,987, RMSEA=0,079, χ^2 Normalizado(χ^2/df) = 1,619

(b) todos os coeficientes padronizados indicam uma relação positiva

Por fim, examinamos os efeitos (diretos e indiretos) dos construtos incluídos no modelo sobre os resultados na sociedade (Tabela 3).

Tabela 3
Efeitos diretos, indiretos e totais sobre satisfação/gestão de pessoal

Efeitos		2.	3.	4.	5.	6.*
1 Liderança	Diretos	0,750	0,261	-	-	-
	Indiretos	-	0,365	0,481	0,541	0,139
	Totais	0,750	0,627	0,481	0,541	0,139
2 Política e estratégia de qualidade	Diretos	-	0,487	-	0,279	-
	Indiretos	-	-	0,374	0,258	0,138
	Totais	-	0,487	0,374	0,537	0,138
3 Gestão de pessoal	Diretos	-	-	0,767	0,175	-
	Indiretos	-	-	-	0,354	0,136
	Totais	-	-	0,767	0,529	0,136

Efeitos			2.	3.	4.	5.	6.*
4	Aprendizado	Diretos	-	-	-	0,462	-
		Indiretos	-	-	-	-	0,119
		Totais	-	-	-	0,462	0,119
5	Gestão de processos	Diretos	-	-	-	-	0,258
		Indiretos	-	-	-	-	-
		Totais	-	-	-	-	0,258

Obs.: * Resultados na Sociedade

5 Discussão

Nos últimos anos, vários estudos empíricos procuraram analisar a relação entre os fatores críticos do modelo EFQM denominados fatores e os resultados, incluídos no modelo EFQM e que são resultados em clientes, funcionários, sociedade e resultados-chave (Bou-Llugar, Escrig-Tena, Roca-Puig & Beltrán-Martín, 2005, 2009; Calvo-Mora, Leal & Roldán, 2005; Chinda & Mohamed, 2007; Eskildsen & Dahlgard, 2000; Eskildsen, Kristensen & Jørn Juhl, 2001, entre outros). Em geral, eles estudam a relação geral com cada um dos resultados coletados (fatores

com resultados), mas poucos estudos analisam a relação individual com os resultados na sociedade.

Os resultados do modelo estrutural proposto (Tabela 4) mostram que existe uma relação entre os fatores críticos de qualidade e os resultados na sociedade no domínio da habitação rural, mas é fraca. Pode-se observar que há uma influência direta entre a gestão de processos e os resultados na sociedade, sendo antecedentes de tal relação a política e estratégia de qualidade, gestão de pessoal, aprendizado gerenciado por liderança efetiva e um comprometimento visível com a implantação da qualidade pela gestão.

Tabela 4
Resultados do modelo estrutural

Fatores críticos	B (peso de regressão padrão)	Hipóteses	Estudos que embasam as hipóteses
Liderança à Política e estratégia de qualidade	0,750***	H1 corroborada	Samson e Terziovski (1999), Eskildsen e Dahlgard (2000), Lee, Rho e Lee (2003), Calvo-Mora et al. (2005), Chinda e Mohamed (2007), Moon, Lee, Yong-Seung e Suh (2011), Savic Djordjevic, Nikolic, Mihajlovic, I. e Zivkovic (2013)
Liderança à Gestão de pessoal	0,261*	H2 corroborada	Flynn et al. (1995), Samson e Terziovski (1999), Eskildsen e Dahlgard (2000), Calvo-Mora et al. (2005), Chinda e Mohamed (2007), Moon et al. (2011), Savic et al. (2013)
Liderança à Aprendizado	Não significativo	H3 rejeitada	Resultado oposto ao de Tarí et al. (2007)
Política e estratégia de qualidade à Gestão de pessoal	0,487***	H4 corroborada	Samson e Terziovski (1999), Eskildsen e Dahlgard (2000), Lee et al. (2003), Calvo-Mora et al. (2005), Tarí et al. (2007)
Gestão de pessoal à Aprendizado	0,767***	H5 corroborada	Samson e Terziovski (1999), Eskildsen e Dahlgard (2000), Lee et al. (2003), Calvo de Mora et al. (2005), Tarí et al. (2007)
Política e estratégia de qualidade à Gestão de processos	0,279***	H6 corroborada	Eskildsen e Dahlgard (2000), Calvo-Mora et al. (2005), Chinda e Mohamed (2007) e Tarí et al. (2007)
Gestão de pessoal à Gestão de processos	0,175*	H7 corroborada	
Aprendizado à Gestão de processos	0,462***	H8 corroborada	
Gestão de processos à Resultados na sociedade	0,258*	H9 corroborada	Bou-Llugar et al. (2005), Tarí et al. (2007)

Obs.: *p<0,05; ***p<0,001

Todas as hipóteses propostas no modelo são empiricamente validadas por coeficientes padrão significativos, exceto pela relação entre liderança e aprendizado (H3) que se perde, resultado oposto ao obtido por Tarí et al. (2007). Esse resultado pode ter se dado porque, no setor de habitação rural, o número de funcionários é muito limitado, de forma que a liderança não é importante para estabelecer a política de qualidade e planejamento, além de práticas de gestão de pessoal e não influencia diretamente o processo de aprendizado, que é influenciado pela gestão de pessoal.

Na literatura revisada, encontramos estudos que embasam cada uma das hipóteses empiricamente validadas neste estudo. A relação positiva entre a liderança e política e estratégia de qualidade (H1) é corroborada por estudos de Samson e Terziovski (1999), Eskildsen e Dahlgaard (2000), Lee, Rho e Lee (2003), Calvo-Mora et al. (2005), Chinda e Mohamed (2007), Moon, Lee, Yong-Seung e Suh (2011) e Savic et al. (2013). A hipótese de H2, apresentada pela relação positiva entre liderança e gestão de pessoal, é embasada por Flynn et al. (1995), Samson e Terziovski (1999), Eskildsen e Dahlgaard (2000), Calvo-Mora et al. (2005), Chinda e Mohamed (2007), Moon et al. (2011), Savic et al. (2013).

Por outro lado, os resultados mostram que os antecedentes da gestão de processos são a política e estratégia de qualidade (H6), gestão de pessoal (H7) e aprendizado (H8), que têm um efeito direto e positivo na gestão de processos. Esses resultados são corroborados por Eskildsen e Dahlgaard (2000), Calvo-Mora et al. (2005), Chinda e Mohamed (2007) e Tarí et al. (2007). Há também uma relação de interdependência entre a política e o planejamento e a gestão de pessoal (H4) e desta com o aprendizado (H5), o que está em linha com outros estudos (Calvo De Mora et al., 2005, Eskildsen & Dahlgaard, Et al., 2003, Samson & Terziovski, 1999, Tarí et al., 2007). Por fim, a relação entre gestão de processos e resultados na sociedade (H9) é globalmente embasada em estudos de Bou-Llusar et al. (2005) e Tarí et al. (2007).

Finalmente, os resultados obtidos sugerem que a gestão de processos é a única prática de

qualidade que tem um efeito direto sobre os resultados na sociedade ($\beta = 0,258$), com o maior efeito total sobre esse resultado. A variância explicada da variável ($R^2 = 0,116$) indica que as variáveis incluídas no modelo explicam 11,6% dos resultados na sociedade.

6 Conclusões

Este estudo complementa estudos anteriores realizados para analisar a influência da implantação de TQM em resultados na sociedade, uma vez que os resultados são contraditórios. Diversos estudos demonstram que a gestão da qualidade, nem sempre melhora a sustentabilidade de uma empresa (Benavides-Velasco, Quintana-García & Marchante-Lara, 2014; Viada-Stenberg, Balbastre-Benavent & Redondo-Cano, 2010), enquanto outros, como McAdam e Leonard (2003), Withanachchi et al. (2007) e Zink (2007), afirmam que a implantação da TQM pode produzir mudanças na cultura organizacional, o que facilita a incorporação dos objetivos e práticas de RSC. Nesse sentido, Withanachchi et al. (2007) afirmam que pode facilitar o desenvolvimento de atividades socialmente responsáveis e, para Curkovic (2003), facilita o desenvolvimento da gestão ambiental. A gestão dos fatores críticos no Modelo de Excelência EFQM tem como objetivo favorecer a implantação da Responsabilidade Social Corporativa, visando à gestão eficaz dos colaboradores, a questão da gestão ambiental, a transparência nas operações, etc. Permite avançar nas sete questões fundamentais encontradas na ISO 26000: 2012. É um guia de responsabilidade e de como ganhar vantagens competitivas de longo prazo, o que permitirá alcançar a excelência por ser socialmente responsável.

Portanto, a contribuição deste estudo, que explora o impacto dos fatores críticos de qualidade nos resultados na sociedade, é confirmar que há um efeito dos fatores críticos de qualidade sobre os resultados na sociedade (responsabilidades sociais e ambientais) por meio da relação direta da gestão de processos com resultados de impacto social. Nesse sentido, pouquíssimos estudos examinam essa relação. Estudos anteriores analisaram detalhadamente a relação com os quatro resultados

do modelo EFQM, portanto, com esta pesquisa, queremos completar a literatura científica e apoiar uma das duas abordagens contraditórias que mencionamos. Os resultados foram validados estatisticamente e mostraram que a qualidade influencia a variável resultados na sociedade, embora esse impacto seja muito fraco, enquanto não há outras variáveis explicativas no modelo. Esse resultado é corroborado pelos resultados obtidos nos estudos de McAdam e Leonard (2003) e Withanachchi et al. (2007), que argumentam que práticas de qualidade podem facilitar o desenvolvimento da RSC.

Portanto, acreditamos que, como Tarí e García (2011) e Benavides-Velasco et al. (2014), a implantação da gestão de qualidade favorece a implantação de ações de responsabilidade social (ambiental e social), sendo necessária quanto mais a empresa promove uma cultura de RSC e implanta essa filosofia, integrando questões sociais e ambientais na estratégia e operações da organização. Conforme mencionam Benavides-Velasco et al. (2014, p. 77), “Gestão da Qualidade Total (TQM) e a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) são filosofias de gestão relevantes na indústria hoteleira para criar uma vantagem competitiva sustentável” e “a complementaridade de ambas as filosofias pode melhorar o desenvolvimento da RSC”. No entanto, observam que a TQM é uma filosofia implantada em muitas empresas do setor do turismo, enquanto a implementação da RSC é mais recente nesse setor. (Alonso-Almeida et al., 2012, Kang et al., 2010).

Em seu estudo, demonstraram empiricamente que não há influência direta da gestão de qualidade no nível de satisfação da sociedade, que seria mais influenciado pela implantação de atividades de RSC. No entanto, “o nível de desenvolvimento da RSC seria positivamente influenciado pela implantação da TQM” (Benavides-Velasco et al., 2014, p. 84).

Por outro lado, estamos especialmente interessados em destacar os resultados obtidos especificamente neste setor de grande importância para o turismo de hoje, além da contribuição para a literatura científica mencionada anteriormente. Eles também nos permitem extrair uma importante

aplicação prática para o setor. Assim, os gestores dos estabelecimentos devem estar cientes de que a implantação de um sistema de gestão da qualidade é o primeiro passo para a obtenção de resultados na sociedade no sentido de que, como já mencionado, favorece a implantação de ações de responsabilidade social. Os estabelecimentos de alojamento rural devem criar uma cultura de RSC dentro da empresa.

Este estudo apresenta limitações inerentes à maioria das pesquisas: (1) estudo de um setor com características específicas, setor habitacional rural e dados de um determinado momento no tempo (desenho longitudinal), a generalização dos resultados deve ser feita com cautela e sempre a partir de uma análise prévia das características da população a ser considerada; (2) os questionários foram respondidos por gestores de qualidade, o que é um viés na investigação, limitação essa que pode ser resolvida por meio da participação de todos os recursos humanos da organização (administração de nível médio, funcionários) na coleta de dados, (3) número de respostas, que é bastante limitado para o número de itens, mas foi uma dificuldade superada pela limitação do número de sujeitos da população. Consideramos que a realização do estudo, apesar desta limitação, é importante dada crescente importância deste setor hoje (turismo, número de postos de trabalho, desenvolvimento regional das zonas rurais etc.) e é de extrema importância aprofundar o conhecimento neste campo de estudo do setor, utilizando técnicas estatísticas avançadas. Portanto, investigamos as recomendações atuais sobre o tamanho da amostra e o número de itens. Acreditamos que, com certas limitações, o estudo atende aos requisitos do tamanho mínimo de amostra necessário, levando em conta os novos estudos que existem sobre o número de respostas e tamanho da população, para obter estimativas precisas dos coeficientes na EFA (Lloret-Segura, Ferrer-Traver, Hernández-Baeza & Tomás-Marco, 2014).

Referências

- Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27(1), 23-56.

- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2002). The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 540-550.
- Alonso-Almeida, M. D. M., Rodríguez-Antón, J. M., & Rubio-Andrada, L. (2012). Reasons for implementing certified quality systems and impact on performance: An analysis of the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 32(6), 919-936.
- ALNasser, A., Yusoff, R. Z., & Islam, R. (2013). Relationship between hard total quality management practices and organizational performance in municipalities. *American Journal of Applied Sciences*, 10(10), 1214-1223.
- Al-Tarawneh, H. A. (2010). Total Quality management and leadership an experimental investigation of ISO certified companies in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(1), 382-398.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. G. (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 19(3), 472-509.
- Bagozzi, R. Y. B., & Baumgartner, P. J. H. (1994). The evaluation of structural equation models and hypothesis testing. In R. Y. B. Bagozzi (Ed.), *Principles of Marketing Research* (pp. 386-422). Cambridge: Blackwell Business.
- Barrett, B., & Waddell, D. (2001, February). Quality culture and its impact on quality performance. *Proceedings of the International and National Research Conference on Quality and Innovation Management*, Sidney, Australia, 5., 8., pp. 1-11.
- Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Marchante-Lara, M. (2014). Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 77-87.
- Black, S. A., & Porter, L. J. (1996). Identification of the Critical Factors of TQM*. *Decision Sciences*, 27(1), 1-21.
- Bou-Llusar, J., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2005). To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(4), 337-353.
- Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, 27(1), 1-22.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen, & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 1136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Calvo-Mora, A., Leal, A., & Roldán, J. L. (2005). Relationships between the EFQM model criteria: a study in Spanish universities. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(6), 741-770.
- Caneda, M. C. (2004). *La responsabilidad social corporativa interna: La "nueva frontera" de los recursos humanos*. Madrid: Esic Editorial.
- Chang, C. C., Chiu, C. M., & Chen, C. A. (2010). The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government. *Total Quality Management*, 21(12), 1299-1314.

- Chinda, T., & Mohamed, S. (2007). Causal relationships between enablers of construction safety culture. *Proceedings of the international conference on construction in 21st century: Accelerating Innovation in Engineering, Management and Technology*, Gold Coast, Australia, 4.
- Comisión de Las Comunidades Europeas (2001). *Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Retrieved from <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Curkovic, S. (2003). Environmentally responsible manufacturing: The development and validation of a measurement model. *European Journal of Operational Research*, 146(1), 130-155.
- Deming, W. E. (1982). *Quality, productivity, and competitive position*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of twenty first century business*. Mankato, MN: Capstone Publishing.
- Escrig, A. (2010). La sostenibilidad en el Modelo EFQM de Excelencia. In L. Rivero (Coord.), *Gestión de la RSC* (pp. 77-112). A Coruña: Ed. Netbiblo.
- Eskildsen, J. K., & Dahlgaard, J. J. (2000). A causal model for employee satisfaction. *Total Quality Management*, 11(8), 1081-1094.
- Eskildsen, J. K., Kristensen, K., & Jørn Juhl, H. (2001). The criterion weights of the EFQM excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(8), 783-795.
- Eskildsen, J. K., Kristensen, K., & Jørn Juhl, H. (2002). Trends in EFQM criterion weights; the case of Denmark 1998-2001. *Measuring Business Excellence*, 6(2), 22-28.
- European Foundation for Quality Management. (1999). *EFQM Model for Business Excellence: Company Guidelines*. Bruselas: EFQM.
- European Foundation for Quality Management. (2004). *EFQM Framework for Corporate Social Responsibility*. Bruselas: EFQM.
- European Foundation for Quality Management. (2013). *EFQM Model for Business Excellence: Company Guidelines*. Bruselas: EFQM.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences*, 26(5), 659-691.
- Fotopoulos, C. B., & Psomas, E. L. (2009). The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), 150-163.
- Grandzol, J. R., & Gershon, M. (1998). A survey instrument for standardizing TQM modeling research. *International Journal of Quality Science*, 3(1), 80-105.
- Grover, S., Agrawal, V.P., & Khan, I. A. (2006). Role of human factors in TQM: A graph theoretic approach. *Benchmarking: An International Journal*, 13(4), 447-468.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (1995). Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 309-342.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999). *Análisis multivariante* (5th ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Hair, J., Jr., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares

- structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hassan, M., & Kerr, R. M. (2003). The relationship between total quality management practices and organisational performance in service organisations. *The TQM Magazine*, 15(4), 286-291.
- Hietschold, N., Reinhardt, R., & Gurtner, S. (2014). Measuring critical success factors of TQM implementation successfully—a systematic literature review. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6254-6272.
- Hildebrandt, L. (1987). Consumer retail satisfaction in rural areas: A reanalysis of survey data. *Journal of Economic Psychology*, 8(1), 19-42.
- Holjevac, I. A. (2008). Business ethics in tourism—as a dimension of TQM. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(10), 1029-1041.
- Joreskog, K. G., & Söbom, D. (1993). *Prelis: a preprocessor for LISREL*. Mooresville, Ind: Scientific Software.
- Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for quality*. New York: Free Press.
- Kang, K. H., Lee, S., & Huh, C. (2010). Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 72-82.
- Lakhal, L., Pasin, F., & Limam, M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(6), 625-646.
- Lee, S. M., Rho, B. H., & Lee, S. G. (2003). Impact of Malcolm Baldrige National Quality Award criteria on organizational quality performance. *International Journal of Production Research*, 41(9), 2003-2020.
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A., & Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: Una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*, 30(3), 1151-1169.
- Magd, H. A. (2014). TQM Constructs Development and Validation in the context of Egyptian Manufacturing Sector: A snapshot Perspective. *Proceedings of the International Conference on ISO & TQM*, Kuching, Malasya, 18. 7.1DK.
- Marimon Viadiu, F., Casadesús Fa, M., & Heras Saizarbitoria, I. (2006). ISO 9000 and ISO 14000 standards: An international diffusion model. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(2), 141-165.
- McAdam, R., & Leonard, D. (2003). Corporate social responsibility in a total quality management context: opportunities for sustainable growth. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 3(4), 36-45.
- Moon, J. Y., Lee, S. C., Yong-Seung, P., & Suh, Y. H. (2011). A study on the causal relationships in the Korean National Quality Award model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(7), 705-726.
- Nabitz, U., Severens, P., Van Den Brink, W., & Jansen, P. (2001). Improving the EFQM Model: An empirical study on model development and theory building using concept mapping. *Total Quality Management*, 12(1), 69-81.
- Nair, A. (2006). Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance—implications for quality management theory development. *Journal of Operations Management*, 24(6), 948-975.

- Norris, G., & O'Dwyer, B. (2004). Motivating socially responsive decision making: The operation of management controls in a socially responsive organisation. *The British Accounting Review*, 36(2), 173-196.
- Nunnally, J. (1979). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pannirselvam, G. P., & Ferguson, L. A. (2001). A study of the relationships between the Baldrige categories. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(1), 14-37.
- Pedersen, E., & Neergaard, P. (2008). From periphery to center: How CSR is integrated in mainstream performance management frameworks. *Measuring Business Excellence*, 12(1), 4-12.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
- Rao, S. S., Solis, L. E., & Raghunathan, T. S. (1999). A framework for international quality management research: development and validation of a measurement instrument. *Total Quality Management*, 10(7), 1047-1075.
- Robson, A., & Mitchell, E. (2007). CSR performance: driven by TQM implementation, size, sector? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(7), 722-737.
- Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13-26.
- Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 393-409.
- Saraph, J. V., Benson, P. G., & Schroeder, R. G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, 20(4), 810-829.
- Savic, M., Djordjevic, P., Nikolic, D., Mihajlovic, I., & Zivkovic, Z. (2013). Modeling the influence of EFQM criteria on employee's satisfaction and loyalty in transition economy: The study of banking sector in Serbia. *Serbian Journal of Management*, 9(1), 15-30.
- Sharma, S. (1996). *Applied multivariate techniques*. New York: John Wiley & Sons.
- Singh, P. J., Feng, M., & Smith, A. (2006). ISO 9000 series of standards: Comparison of manufacturing and service organisations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(2), 122-142.
- Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2002). An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: A literature review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(7), 902-970.
- Soltani, E., Lai, P. C., & Gharneh, N. S. (2005). Breaking through barriers to TQM effectiveness: Lack of commitment of upper-level management. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(8-9), 1009-1021.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2013). An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(3), 280-318.
- Tarí, J. J., & García M. G. (2011). La gestión de la calidad y la responsabilidad social en empresas de servicios. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, (18), 77-94.

- Tari, J. J., Molina, J. F., & Castejon, J. L. (2007). The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes. *European Journal of Operational Research*, 183(2), 483-501.
- Viada-Stenger, M. C., Balbastre-Benavent, F., & Redondo-Cano, A. M. (2010). The implementation of a quality management system based on the Q tourist quality standard. The case of hotel sector. *Service Business*, 4(3-4), 177-196.
- Vidal Vázquez, E., & Soto Rodríguez, E. (2013). Principles of CSR on models of excellence. In J. A. C. Santos, P. Águas, & F. P. Ribeiro (Eds.), *Strategic management, entrepreneurship & innovation* (pp. 1122-1133, 4 Vol.). Faro: Universidade do Algarve.
- Wilson, D. D., & Collier, D. A. (2000). An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award causal model. *Decision Sciences*, 31(2), 361-383.
- Winn, B. A., & Cameron, K. S. (1998). Organizational quality: An examination of the Baldrige National Quality Award causal model. *Decision Sciences*, 39(5), 491-512.
- Withanachchi, N., Handa, Y., Karandagoda, K. K. W., Pathirage, P. P., Tennakoon, N. C. K., & Pullaperuma, D. S. P. (2007). TQM emphasizing 5-S principles: A breakthrough for chronic managerial constraints at public hospitals in developing countries. *International Journal of Public Sector Management*, 20(3), 168-177.
- Yusof, S. R. M., & Aspinwall, E. (2000). Critical success factors for total quality management implementation in small and medium enterprises. *Total Quality Management*, 10(4-5), 803-809.
- Zairi, M. (1996). Competition: what does it mean? *The TQM Magazine*, 8(1), 54-59.
- Zhang, Z., Waszink, A. B., & Wijngaard, J. (2000). An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(7), 730-755.
- Zink, K. J. (2007). From total quality management to corporate sustainability based on a stakeholder management. *Journal of Management History*, 13(4), 394-401.

Apêndice: Escalas de mensuração

Liderança (Black & Porter, 1995; Powell, 1995; Grandzol & Gershon, 1998; Modelo EFQM, 1999)
LE1-A alta administração gerencia de forma ativa nosso programa de qualidade e revisa sua eficácia depois da implantação
LE2-Os administradores comunicam de forma ativa um comprometimento com a qualidade aos colaboradores
LE3-Os colaboradores são incentivados a ajudar na implantação de mudanças na organização
LE4-A equipe da administração permite que os colaboradores tomem as próprias decisões
LE5-A equipe da administração motiva os colaboradores e os ajuda a realizar seu trabalho em alto nível
LE6-A administração aprecia os esforços e as melhorias realizadas pelos funcionários
LE7-A administração mantém contato com clientes, fornecedores e outros agentes externos, além de envolver-se com eles para a promoção e participação de alianças e ações de melhoria
LE8-As mudanças que devem ser realizadas para melhoria são identificadas e realizadas pela administração e sua eficácia é revisada depois da implantação

Política e estratégia de qualidade (Saraph, Benson & Schroeder, 1989; Black & Porter, 1995; Ahire, Golhar & Waller, 1996; Modelo EFQM, 1999)
<p>QP1-Desenvolvem-se e implantam-se estratégias e planos de negócio com base em informações sobre as exigências dos clientes e capacidades do negócio</p> <p>QP2-A administração mostra uma política que estabelece objetivos realistas para todos os colaboradores (gestores e funcionários)</p> <p>QP3-A administração comunica sua estratégia e seus objetivos para todos os colaboradores</p> <p>QP4-A administração comunica sua estratégia e seus objetivos a clientes, fornecedores e outros agentes externos para que eles os conheçam</p> <p>QP5-Os colaboradores são envolvidos no estabelecimento de metas e planos</p> <p>QP6-Os principais processos são identificados e desenvolvidos a partir das estratégias ou planos de negócio</p> <p>QP7-Os resultados são avaliados por meio de uma comparação com os resultados planejados, para fins de melhoria</p>
Gestão de pessoal (Saraph, Benson & Schroeder, 1989; Black & Porter, 1995; Ahire, Golhar & Waller, 1996; Modelo EFQM, 1999)
<p>EM1-Realiza-se a gestão de recursos humanos em linha com a estratégia e/ou planos de negócio</p> <p>EM2-A administração é treinada com relação a princípios de qualidade</p> <p>EM3-Os colaboradores são treinados com relação a princípios de qualidade</p> <p>EM4-Os colaboradores são treinados com relação às habilidades para resolução de problemas</p> <p>EM5-Os colaboradores são treinados com relação ao trabalho em equipe</p> <p>EM6-A experiência e os treinamentos das pessoas são ajustados às necessidades atuais e futuras ou desenvolvem-se planos de treinamentos específicos</p> <p>EM7-As pessoas são incentivadas e apoiadas a assumir a responsabilidade e tomar decisões sem risco para a organização, a envolver-se em atividades de melhoria, trabalho em equipe etc.</p> <p>EM8-Há um sistema transparente para recompensar os resultados e as melhorias dos colaboradores, além de um sistema de benefícios sociais (plano de pensão, creche etc.)</p> <p>EM9-O desempenho do colaborador é mensurado e reconhecido a fim de motivá-lo e melhorar seu desempenho no trabalho</p> <p>EM10-A comunicação entre todos os colaboradores é ascendente, descendente e horizontal, de forma que todos são considerados bem informados e consideram que suas opiniões têm valor</p> <p>EM11-As melhorias na gestão de recursos humanos são introduzidas por meio de pesquisas de satisfação de colaboradores, reuniões periódicas com os colaboradores, análise de desempenho etc.</p>
Aprendizado (Grandzol & Gershon, 1998)
<p>L1-Os gestores e supervisores asseguram-se de que todos os colaboradores recebam treinamento a fim de ajudá-los a entender como e por que a organização atua</p> <p>L2-A maioria dos colaboradores da empresa conta com conhecimento suficiente sobre básico do setor</p> <p>L3-A maioria dos colaboradores da organização entende os processos básicos usados na criação de nossos produtos/serviços</p> <p>L4-Todos os colaboradores da empresa são treinados com relação aos conceitos da qualidade total</p> <p>L5-Os colaboradores da empresa são treinados com relação às ferramentas estatísticas básicas</p> <p>L6-Os colaboradores recebem treinamento para o desenvolvimento do trabalho em equipe</p> <p>L7-Disponibilidade de recursos para os colaboradores dentro da organização</p> <p>L8-A alta administração estabeleceu um ambiente que incentiva o treinamento contínuo</p> <p>L9-Os gestores e supervisores participam de treinamentos especializados</p>
Gestão de processos (Saraph, Benson & Schroeder, 1989; Black & Porter, 1995; Ahire, Golhar & Waller, 1996; Grandzol & Gershon, 1998; Modelo EFQM, 1999)
<p>PM1-Controle e melhoria contínua dos processos-chave</p> <p>PM2-A prevenção de serviços defeituosos é uma atitude forte na organização</p> <p>PM3-Os processos usados na organização incluem medidas para assegurar que o desenvolvimento de serviços seja consistente com o desenho prévio e realização subsequente (medidas de qualidade)</p> <p>PM4-Os colaboradores envolvidos em diferentes processos sabem avaliá-los</p> <p>PM5-Desenvolvem-se novos serviços na tentativa de acessar outros mercados, antecipar as necessidades do mercado de hoje ou tentar ser melhor que os principais concorrentes</p> <p>PM6-O desenvolvimento de produtos/serviços em linha com os desenhos prévios e posterior desenvolvimento é garantido</p>
Resultados na sociedade (Modelo EFQM, 1999)
<p>SR1-Desenvolvem-se políticas para redução e prevenção de riscos à saúde e à segurança</p> <p>SR2-Desenvolvem-se políticas de proteção ambiental</p> <p>SR3-A empresa participa de diversas atividades comunitárias</p> <p>SR4-Avalia-se o sentimento da comunidade por meio de pesquisas, reuniões com autoridades etc.</p> <p>SR5-Os resultados na sociedade mostra melhorias ao longo do tempo</p> <p>SR6-Estabelecem-se objetivos nesse contexto e os resultados obtidos estão de acordo com os objetivos estabelecidos pela organização</p> <p>SR7-As causas desses resultados na sociedade são analisadas, e planos ou ações para melhoria são implantados</p> <p>SR8- Esses resultados na sociedade são comparados com os principais concorrentes da empresa e essa comparação é favorável ou, de outra forma, aprende-se com eles</p>

Sobre os autores:

1. María de la Cruz del Río-Rama, PhD em Gestão de Negócios, Universidade de Vigo, Ourense, Espanha. E-mail: delrio@uvigo.es

2. José Álvarez-García, PhD em Gestão e Planeamento Turístico, Universidade de Extremadura, Cáceres, Espanha. E-mail: pepealvarez@unex.es

3. José Luis Coca-Pérez, PhD em Ciências Econômicas e Empresariais, Universidade Complutense de Madri, Espanha. E-mail: jlcoca@unex.es

Nota:

Uma versão preliminar deste artigo foi apresentada no *XXIV AEDEM International Conference da European Academy of Management and Business Economics* (Londres, Reino Unido), realizado nos dias a 2 de setembro de 2015. Para esta versão, o artigo teve trechos atualizados.

Contribuição dos autores:

Contribuição	María de la Cruz del Río-Rama	José Álvarez-García	José Luis Coca-Pérez
1. Definição do problema de pesquisa	√	√	√
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	√	√
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)	√	√	
4. Fundamentação teórica / Revisão de literatura	√	√	√
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√	√	√
6. Coleta de dados	√	√	
7. Análise estatística	√	√	
8. Análise e interpretação dos dados	√	√	√
9. Revisão crítica do manuscrito	√	√	√
10. Redação do manuscrito	√	√	√