



Os benefícios e as dificuldades na certificação da qualidade

Norma NP EN ISO 9001:2008

Sandra Isabel Maximiano Coelho Pereira Ribeiro

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a
obtenção do Grau de Mestre em Assessoria de Administração

Orientada por:

Orientador: **Doutora Anabela Mesquita Sarmento**

Co-Orientador: **Mestre António da Silva Vieira**



Os benefícios e as dificuldades na certificação da qualidade

Norma NP EN ISO 9001:2008

Sandra Isabel Maximiano Coelho Pereira Ribeiro

Orientada por:

Orientador: **Doutora Anabela Mesquita Sarmento**

Co-Orientador: **Mestre António da Silva Vieira**

São Mamede de Infesta, Fevereiro, 2012

Resumo

A noção de qualidade não é algo recente, pois desde cedo os consumidores manifestaram o seu interesse pela qualidade de produtos ou serviços, inspecionando e controlando os mesmos. Está, assim, relacionada com o “grau de satisfação de requisitos dados por um conjunto de características intrínsecas” (IPQ, 2005:16).

A certificação contribui para a introdução de uma filosofia de qualidade nas empresas, embora também seja notório que alguns gestores certificam as suas organizações por imitação (António e Teixeira, 2009).

Um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) “permite criar o enquadramento certo para a melhoria contínua, de modo a incrementar a probabilidade de aumentar a satisfação dos clientes e das outras partes interessadas.” (IPQ, 2005:9).

Segundo Coelho (2006a, 2006b) “a certificação enquanto ferramenta de gestão” é relevante para a inovação e desenvolvimento sustentável de uma organização, e é um resultado de “uma boa gestão”, “um fator de motivação” e de “reconhecimento do desempenho da empresa”.

Esta dissertação tem como objetivo abordar os benefícios e as dificuldades de um SGQ, seguindo o referencial normativo ISO 9001. Tentar-se-á verificar que este é relevante para o desempenho das organizações e que, quando implementado e certificado traz melhorias significativas para toda a estrutura organizacional. Pretende-se que as organizações, através deste estudo, fiquem sensibilizadas para adaptarem a sua gestão às novas realidades sem esquecer os referenciais que constituem as técnicas e métodos de gestão da qualidade (Pires, 2007).

Esta investigação far-se-á através de pesquisa bibliográfica, tendo como incidência o recurso a livros, revistas científicas, artigos científicos e a algumas bases de dados, como a B-On, Emerald, IsiWebofKnowledge e Google Académico.

A parte empírica consiste na realização de um estudo de caso composto em duas fases. A primeira incide num depoimento resultante da entrevista ao RQ da Efacec e dos dados recolhidos do inquérito realizado aos dez colaboradores desta empresa. A segunda trata de um inquérito realizado a 1080 empresas portuguesas, certificadas pela ISO 9001. De seguida, procedeu-se a um cruzamento da informação obtida com a revisão bibliográfica.

Palavras-chave: Sistema de Gestão da Qualidade; ISO 9001; Motivações para a certificação; Vantagens da certificação; Dificuldades na certificação

Abstract

The notion of quality is not new, because consumers soon expressed their interest in quality of products or services, inspecting and controlling them. Therefore, it is related to the "level of satisfaction of requirements given by a set of intrinsic characteristics" (IPQ, 2005:16).

The certification contributes to the introduction of a quality philosophy in organizations, although it is also clear that some managers certify their organizations by imitation (Antonio and Teixeira, 2009).

A Quality Management System (QMS) "allows you to create the right framework for continuous improvement, in order to raise the probability of increasing the customer's satisfaction and other stakeholders." (IPQ, 2005:9).

According to Coelho (2006a, 2006b) "certification as a management tool" is relevant for innovation and sustainable development of an organization, and it is a result of "a good management", "a motivating factor" and "a recognition of the company's performance".

This thesis aims to address the benefits and difficulties of a QMS, following the standard ISO 9001. We will try to verify if this is relevant to the performance of organizations and if, when implemented and certified, brings significant improvements to the entire organizational structure. Through this study it is intended that organizations, become aware of the need to adapt its management to new realities without forgetting the references: techniques and methods of quality management (Pires, 2007).

This research will be made through bibliographical research mainly by reading books, journals, scientific articles and some basic data such as the B-On, Emerald, IsiWebofKnowledge and Google Scholar.

The empirical part consists in performing a case study compounded in two phases. The first covers a testimony resulting from an interview with the Efacec's Quality Manager and the survey data gathered from the ten contributors to this company. The second is a survey of 1080 Portuguese companies certified by ISO 9001. Then we proceeded to an intersection of information obtained from the literature review.

Keywords: Quality Management System; ISO 9001; Motivations for certification; Benefits of certification; Difficulties of certification

“Encontra ânimo na dor e no desafio. Nesta vida só nos são colocados à frente os obstáculos que
somos capazes de ultrapassar.”

“Identificar nossas limitações é o primeiro passo para superá-las.”

Augusto Branco

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de deixar o meu agradecimento aos meus orientadores, a Doutora Anabela Mesquita Sarmento e Mestre António Vieira pela constante motivação e empenho neste trabalho.

De seguida, gostaria de agradecer ao Engenheiro Hugo Queirós, Responsável da Qualidade (RQ) da Efacec, por ter permitido que o estudo de caso desta dissertação fosse sobre a sua empresa e por ter mostrado sempre disponibilidade para as minhas questões.

Agradeço, ainda, ao Mestre Manuel Monteiro pela sua simpatia na ajuda do tratamento dos dados estatísticos em SPSS.

Em particular, agradeço à minha família especialmente ao meu marido e ao meu filho, pelo encorajamento e demonstração de compreensão pela minha ausência e incentivo na elaboração deste trabalho e, aos meus pais, por todo o apoio e entusiasmo.

Lista de siglas

GTQ	Gestão pela Qualidade Total
IPQ	Instituto Português da Qualidade
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
RQ	Responsável da Qualidade
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
TQM	<i>Total Quality Management</i>

Índice	
Resumo	iv
Abstract	v
Agradecimentos	vii
Lista de siglas	viii
Índice	1
Índice de Figuras	3
Índice de Gráficos	4
Índice de Quadros	5
Índice de Tabelas	6
Capítulo I – Introdução e enquadramento	7
1.1 INTRODUÇÃO	7
1.1.1 <i>Objetivos</i>	8
1.1.2 <i>Metodologia de trabalho</i>	8
1.1.3 <i>Estrutura da dissertação</i>	8
Capítulo II – O Sistema da Gestão da Qualidade	10
2.1 Evolução histórica	10
2.2 Definição de Qualidade	12
2.3 Princípios da Gestão da Qualidade	15
2.4 A ISO	18
2.5 As normas da série ISO 9000	18
Capítulo III – Certificação ISO 9001	21
3.1 O que é a certificação?	21
3.2 As motivações para a certificação ISO 9001	22
3.3 Os benefícios decorrentes da certificação ISO 9001	25
3.4 Dificuldades ou barreiras na certificação ISO 9001	34
3.5 Fatores críticos de sucesso para a certificação ISO 9001	36
3.6 Gestão da Qualidade Total	37
Capítulo IV – Metodologia de investigação	40
4.1 Estudo de caso – Efacec	40
4.1.1 <i>Apresentação da empresa</i>	41
4.2 Entrevista	43
4.2.1 <i>Metodologia</i>	43
4.2.2 <i>Recolha de dados</i>	43

4.3	Inquérito por questionário aos colaboradores da Efacec.....	44
4.3.1	<i>Metodologia e modo de seleção de amostra</i>	44
4.3.2	<i>Conceção do inquérito por questionário</i>	45
4.3.3	<i>Recolha de dados</i>	45
4.4	Inquérito por questionário – empresas portuguesas	46
4.4.1	<i>Recolha de dados</i>	46
Capítulo V – Apresentação dos resultados		47
5.1	Análise da entrevista	47
5.2	Inquérito por questionário - Efacec.....	48
5.2.1	<i>Caracterização da amostra</i>	48
5.2.2	<i>Análise dos resultados</i>	51
5.2.2.1	Principais motivações	51
5.2.2.2	Principais benefícios	52
5.2.2.3	Principais dificuldades	54
5.2.2.4	Opinião dos inquiridos em relação à ISO 9001	56
5.2.2.5	Acompanhamento da implementação e certificação ISO 9001	57
5.2.2.6	Reconhecimento da certificação ISO 9001	57
5.3	Inquérito por questionários – Empresas portuguesas certificadas	57
5.3.1	<i>Caracterização da amostra</i>	58
5.3.2	<i>Análise dos resultados</i>	63
5.3.3	<i>Principais motivações</i>	63
5.3.4	<i>Principais benefícios</i>	65
5.3.5	<i>Principais dificuldades</i>	67
5.3.6	<i>Opinião dos inquiridos em relação à ISO 9001</i>	69
5.3.7	<i>Acompanhamento da implementação e certificação ISO 9001</i>	70
5.3.8	<i>Reconhecimento da certificação ISO 9001</i>	71
Capítulo VI – Conclusões e sugestões de trabalho futuro		73
6.1	Conclusões.....	73
6.2	Limitações do estudo.....	77
6.3	Recomendações para estudos futuros	77
Referências Bibliográficas		79
Anexos.....		83
	ANEXO I – GUIÃO DA ENTREVISTA.....	83
	ANEXO II – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	84

Índice de Figuras

Figura 1 - Evolução histórica da Qualidade (adaptado de Pires, 2007:34)	11
Figura 2 - Metodologia PDCA (APCER, 2010:31)	17
Figura 3 - Mapa com presenças da Efacec no mundo (Efacec, 2011)	41
Figura 4 - Unidades de Negócio da Efacec (Efacec, 2011)	42

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição da amostra por sexo (em %)	48
Gráfico 2 – Distribuição da amostra por faixa etária (em %)	49
Gráfico 3 – Distribuição da amostra por habilitações literárias (em %)	49
Gráfico 4 – Distribuição da amostra por departamento (em %).....	50
Gráfico 5 - Antiguidade na empresa (em %).....	50
Gráfico 6 – Acompanhamento da implementação e certificação ISO 9001 (em %).....	57
Gráfico 7 – Distribuição da amostra por sexo (em %)	58
Gráfico 8 – Distribuição da amostra por faixa etária (em %)	59
Gráfico 9 – Distribuição da amostra por habilitações literárias (em %)	59
Gráfico 10 - Nível de habilitações literárias por departamento (em %)	60
Gráfico 11 - Nível de habilitações literárias por sexo (em %)	60
Gráfico 12- Antiguidade na empresa (em %).....	61
Gráfico 13 - Antiguidade na empresa por departamento (em %)	61
Gráfico 14 - Distribuição da população por departamento	62
Gráfico 15 - Código de departamento por sexo (em %)	63
Gráfico 16 – Acompanhamento da implementação e certificação ISO 9001 (em %).....	71
Gráfico 17 - Acompanhamento da ISO por código de departamento (em %)	71
Gráfico 18 - Opiniões em relação ao reconhecimento da certificação ISO 9001 (em %)	72
Gráfico 19 - Reconhecimento da ISO por código de departamento (em %)	72

Índice de Quadros

Quadro 1 – Definições de Qualidade (António e Teixeira, 2009:29)	13
Quadro 2 – Princípios da Gestão da Qualidade	16
Quadro 3 - Referenciais Normativos de SGQ - Estrutura e Campo de Aplicação (Pinto e Soares, 2010:33-34)	20
Quadro 4 - Principais motivações para a certificação pela ISO 9001	24
Quadro 5 – Principais Benefícios internos e externos na certificação da ISO 9001	34
Quadro 6 – Principais dificuldades na certificação ISO 9001	36

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Quais as razões que levaram a empresa onde trabalha a implementar a ISO 9001?	51
Tabela 2 - Que benefícios pensa que a ISO 9001 trouxe para a empresa?	52
Tabela 3 - Que dificuldades/barreiras sentiu durante a implementação da ISO 9001 na empresa.	54
Tabela 4 - Qual é a sua opinião em relação à ISO 9001?	56
Tabela 5 - Quais as razões que levaram a empresa onde trabalha a implementar a ISO 9001?	63
Tabela 6 - Que benefícios pensa que a ISO 9001 trouxe para a empresa?	65
Tabela 7 - Que dificuldades/barreiras sentiu durante a implementação da ISO 9001 na empresa.	67
Tabela 8 - Qual é a sua opinião em relação à ISO 9001?	69

Capítulo I – Introdução e enquadramento

1.1 Introdução

A qualidade está na base do sucesso no mundo empresarial, sendo um fator de competitividade e de diferenciação entre organizações. De facto, o desenvolvimento de uma cultura baseada na qualidade abre caminho à eficácia e eficiência organizacional proporcionando um maior lucro com menos custos (Pinto e Soares, 2010).

Um SGQ é amplamente entendido como o envolvimento de todos os colaboradores da organização num processo de concretização do fornecimento de serviços/produtos que correspondam às exigências específicas do cliente. Isto significa que cada empresa deve ter o seu próprio SGQ de modo a ir ao encontro da satisfação do seu cliente. Paralelamente, um SGQ motiva as empresas a analisarem os requisitos dos clientes, a criarem e manterem o processo correto para a melhoria contínua, tornando-as capazes de fornecer serviços/produtos que cumpram as especificações impostas pela ISO 9001/2008 (IPQ, 2005).

A implementação e certificação da norma ISO 9001:2008, pelo facto de ser algo ainda complexo para a maioria das empresas e dos seus gestores, é muitas vezes erradamente desenvolvida, associando-se mais a burocracia do que a qualidade. Por conseguinte, esta dissertação tem como objetivo abordar as motivações, os benefícios e as dificuldades de um SGQ, seguindo o referencial normativo ISO 9001. Tentar-se-á mostrar, através da revisão da literatura e do estudo de caso, que o SGQ é relevante para o desempenho das organizações e que, quando implementado corretamente, traz melhorias significativas para toda a estrutura organizacional.

Esta investigação far-se-á através de pesquisa bibliográfica tendo como incidência o recurso a livros, revistas científicas, artigos científicos e utilização da internet. A parte empírica consiste num estudo de caso, onde se utilizará toda a documentação disponível do SGQ da empresa Efacec, o depoimento resultante da entrevista ao RQ e os dados recolhidos do inquérito realizado aos dez colaboradores da empresa (primeira fase). Posteriormente realizou-se um inquérito a 1080 empresas portuguesas, certificadas pela ISO 9001, a fim de determinar os principais objetivos e dificuldades nas empresas portuguesas (segunda fase).

A empresa Efacec foi selecionada por ser um caso de sucesso na implementação e manutenção do seu SGQ, assim como uma empresa líder em Portugal nas áreas de negócio de Energia, Engenharia, Ambiente e Serviços, e Transporte e Logística.

Pretende-se, assim, analisar as razões pelas quais as empresas certificaram o seus SGQ e quais os benefícios e dificuldades encontradas neste processo. Em particular, analisar-se-á o caso da empresa Efacec.

Neste trabalho falar-se-á, igualmente, dos benefícios e dificuldades na certificação de SGQ segundo a norma NP EN ISO 9001, tendo como pressuposto que as empresas implementaram e certificaram os seus SGQ.

1.1.1 Objetivos

Esta dissertação surge no seguimento da experiência profissional da autora na área de gestão da qualidade. A problemática deste estudo centra-se em determinar se a norma NP EN ISO 9001:2008 traz ou não benefícios para as organizações e quais são estes benefícios e dificuldades encontradas na certificação desta norma.

Em termos teóricos, o objetivo desta pesquisa prende-se com o facto de se pretender saber quais são os benefícios e as barreiras encontradas com a implementação da ISO 9001 nas organizações. De uma forma sucinta tentaremos responder às seguintes questões:

- Quais os principais benefícios e dificuldades subjacentes à certificação da ISO 9001?
- Quais os principais benefícios e dificuldades subjacentes à certificação da ISO 9001, na empresa Efacec e nas empresas portuguesas consultadas?

1.1.2 Metodologia de trabalho

Numa primeira fase, a parte teórica deste estudo, fez-se uma revisão da literatura sobre o tema da certificação e da qualidade, tendo como referencial a Norma ISO 9001, os seus objetivos, dificuldades e impacto nas organizações.

A fim de estudar em concreto um caso de sucesso de certificação pela ISO 9001, procedeu-se ao estudo de caso sobre a empresa Efacec. Para tal, foi conduzida uma entrevista ao RQ desta empresa, cujo guião se encontra no Anexo I, e foi lançado um inquérito dirigido a dez colaboradores do Pólo da Maia da Efacec, que se encontra no Anexo II. De seguida, efetuou-se a análise da entrevista e das respostas ao inquérito realizado.

Para complementar este estudo, efetuou-se, posteriormente, um inquérito realizado a 1080 empresas portuguesas, certificadas pela ISO 9001, pois seria a melhor forma de tentar perceber quais os benefícios e dificuldades que as empresas portuguesas sentiram quando certificaram o seu SGQ.

Por último, determinaram-se as conclusões e recomendações futuras do presente estudo.

1.1.3 Estrutura da dissertação

O presente trabalho de mestrado desenvolve-se ao longo de cinco capítulos.

No Capítulo I, enquadra-se o tema em estudo, apresentando a importância da certificação, os objetivos propostos, a metodologia de trabalho utilizada, os métodos de recolha e seleção de amostra e uma breve descrição dos temas abordados em cada capítulo.

No segundo Capítulo procede-se à revisão bibliográfica realizada sobre o tema, delimitando-se o enquadramento deste com uma breve evolução histórica e a definição de qualidade. Referem-se, ainda, os princípios da gestão da qualidade, a ISO e as normas da série ISO 9000.

No Capítulo III, baseado também na revisão da literatura, abordam-se os motivos que levam as empresas a procurarem a certificação, os benefícios e dificuldades na certificação da norma ISO 9001, os fatores críticos de sucesso para a obtenção da certificação e, por último, faz-se uma breve abordagem da gestão da qualidade total.

No Capítulo seguinte analisa-se a conceção da entrevista e do inquérito por questionário utilizado aos colaboradores da Efacec e às empresas. Efetua-se, ainda, uma breve descrição da empresa Efacec.

No Capítulo V são apresentados os resultados extraídos da entrevista ao RQ e dos inquéritos realizados aos colaboradores da Efacec e às empresas portuguesas certificadas.

No último Capítulo são expostas as conclusões gerais sobre o trabalho realizado, as limitações encontradas durante a investigação e apresentam-se algumas sugestões para futuros trabalhos de investigação no domínio dos sistemas de gestão da qualidade.

Capítulo II – O Sistema da Gestão da Qualidade

2.1 Evolução histórica

“Os métodos utilizados para gerir e garantir a qualidade dos produtos e serviços têm evoluído substancialmente ao longo dos anos, aumentando a sua eficácia de modo a adaptarem-se às exigências crescentes do mundo dos negócios” (Ganhão e Pereira, 1992:27).

A preocupação com a qualidade de produtos e serviços não é recente, pois desde cedo os consumidores tiveram a preocupação de verificar a qualidade do que recebiam numa relação de troca.

No início, era o artesão que garantia a qualidade do produto, verificando e atuando para que não houvesse defeitos na cadeia de produção. Com o decorrer do tempo, surgiu o cargo de mestre que chefiava vários artesãos e que, posteriormente, deu lugar ao cargo de inspetor, pois o trabalho de verificação de produtos era cada vez maior.

Após a Revolução Industrial, as oficinas começavam a estar mais bem organizadas por vários setores e com atividades bem distintas. Cada setor era chefiado por um encarregado, simultaneamente, responsável pelos inspetores que, por sua vez, supervisionavam o produto acabado, procurando apenas os produtos defeituosos sem procurarem conhecer a verdadeira razão do defeito.

Pires (2007) afirma que o rápido crescimento originado pela Revolução Industrial também contribuiu para uma deficiente qualidade dos produtos/serviços, dado que a mão-de-obra era maioritariamente de origem camponesa e sem habilitações específicas.

Na era do taylorismo, a organização e racionalização do trabalho aumentou principalmente devido à produção em série. O método de produção em série, com o conseqüente esforço por uma produtividade maior, trouxe alguns entraves à qualidade dos produtos. Esta situação originou graves problemas de qualidade durante a Primeira Grande Guerra. As falhas existentes nos equipamentos militares deviam-se ao facto de estes serem fornecidos sem as especificações requisitadas (Ganhão e Pereira, 1992; Pires, 2007).

Por esta altura apareceu o primeiro posto de trabalho com funções exclusivas de qualidade: o inspetor. Este foi colocado sob a alçada de um chefe de inspeção que, em muitos casos, teve um acréscimo da sua responsabilidade, alargando a sua competência a outras áreas, como o destino dos materiais defeituosos, metrologia, manutenção e calibração de aparelhos de medida ou planeamento da inspeção. Cobia-lhe também a função de aferir se os produtos estavam ou não em conformidade, separando os bons dos maus (Ganhão e Pereira, 1992; Evans e Dean, 2000; Pires, 2007). Nesta altura, “a inspeção era pensada como a única forma de assegurar a qualidade” (Dale e Bunney, 1999:27).

A Segunda Guerra Mundial trouxe, ainda, mais dificuldades, pois muitas empresas não conseguiram converter-se à produção de materiais militares, especialmente devido aos prazos e requisitos de qualidade exigidos (Ganhão e Pereira, 1992). As empresas, nesse tempo, não possuíam controlo da

conceção, o que originava especificações incompletas, e “uso de tecnologias e materiais não provados”, levando a que os produtos tivessem uma qualidade inferior à esperada (Pires, 2007:32).

Após a Segunda Grande Guerra, novas alterações foram incrementadas a nível organizacional, permitindo um planeamento e análise de resultados muito superiores aos até então estabelecidos. “Surgiram os chamados engenheiros de controlo da qualidade, integrados num novo setor chamado Engenharia do Controlo da Qualidade, ou simplesmente Engenharia da Qualidade” (Ganhão e Pereira, 1992:29). Nasceu assim o Departamento de Controlo da Qualidade em muitas empresas. Ganhão e Pereira (1992) mencionam algumas tarefas típicas da Engenharia da Qualidade, que passam pelo planeamento da qualidade, análise de resultados, análise de reclamações, definição de métodos estatísticos, preparação de programas de prevenção de defeitos, análise de causas de defeitos, acompanhamento da qualidade dos fornecedores, análise de custos da não qualidade, qualificação de novos produtos e auditorias.

Duas atividades importantes na Engenharia da Qualidade são a do planeamento e a da melhoria da qualidade.

A figura 1 ilustra a evolução da qualidade ao longo do tempo.

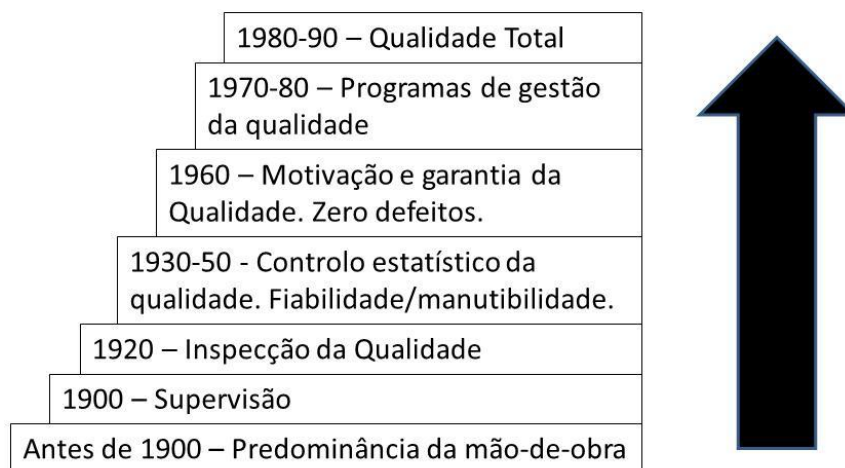


Figura 1 - Evolução histórica da Qualidade (adaptado de Pires, 2007:34)

Resumindo, desde a Segunda Guerra Mundial até aos nossos dias, o controlo da qualidade evoluiu nas seguintes formas (Ganhão e Pereira, 1992; Pires, 2007): inspeção (medição, comparação e verificação); controlo da qualidade (inspeção, planeamento, análise de resultados, ações preventivas, ou seja monitorização dos processos); garantia da qualidade (controlo e auditoria da qualidade por forma a garantir que a mesma está a ser atingida); qualidade total (garantia da qualidade, custos mínimos, mobilização de todos na empresa para que se possa garantir a satisfação do cliente).

2.2 Definição de Qualidade

Para Juran, (1991:11) qualidade consiste “nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes” proporcionando a sua satisfação em relação ao produto e é também “a ausência de falhas”. A qualidade pode, também, ser definida como a “aptidão ao uso”, tendo como significado a aceitação de um produto ou serviço (Juran e Godfrey, 1998:27; Juran, 1988 e Deming, 1995, citados por Furtado, 2003). Crosby, (1979), citado por Pires (2007:24) e Hoyle (2010:24), define qualidade como “conformidade com as especificações” e “zero defeitos”. A qualidade pode, ainda, ser entendida como a paixão do cliente pelo produto ou serviço (Tribus, 1990 citado por Pires, 2007:24). Por sua vez, Deming (2000), citado por Hoyle (2010:24), define, também, qualidade como a “satisfação realizada”.

O termo qualidade, para Oakland (2000:4), tem ainda como significado “ir de encontro aos requisitos dos clientes”, às suas necessidades e expectativas. Já para Furtado (2003), qualidade consiste no conjunto de características que satisfazem as necessidades implícitas ou explícitas dos consumidores. Segundo o IPQ (2005:16), qualidade está relacionada com o “grau de satisfação de requisitos dados por um conjunto de características intrínsecas”.

Para Pires (2007:205), “a gestão da qualidade é a base do edifício da qualidade total, já que estabelece a “disciplina” necessária à aceitação do novo sistema de valores da qualidade total”. Segundo o autor, a qualidade pode estar relacionada com produtos ou serviços e pode ser “excelente, extraordinária ou muito boa”. Referida a pessoas, pode ter como sinónimo “modo de ser, atributo ou pertença a um grupo” (Pires, 2007:20). Além disso, pode estar ainda relacionada com arte, possuindo assim uma forte componente artística.

António e Teixeira (2009:20) referem 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”. Daí o facto de ser bastante difícil definir a noção de qualidade, pois o que uma pessoa pretende pode não ser o que necessita realmente.

A definição de qualidade depende, necessariamente, da perspetiva adoptada. No quadro abaixo, António e Teixeira (2009) apresentam algumas definições de qualidade, classificadas em função da perspetiva de desenvolvimento de produtos/serviços: processo, resultados ou conseqüências.

Autor	Perspectiva	Definição de Qualidade
Taguchi	Conseqüências	A perda que um produto causa à sociedade depois de ser expedido e não as perdas causadas por funções intrínsecas.

Juran	Consequências	Adaptação ao uso.
Crosby	Resultados	Conformidade com os requisitos.
Ishikawa	Resultados	Ausência de variação nas características da qualidade.
Deming	Processo	O processo que conduz a resultados através de produtos/serviços que possam ser vendidos a consumidores que ficarão satisfeitos.
Shigeo Shingo	Processo	Processo de monitorização contínua e instrumentação de <i>feedback</i> potencial.

Quadro 1 – Definições de Qualidade (António e Teixeira, 2009:29)

Estas definições de qualidade têm como elemento comum o indivíduo, uma vez que é ele que determina os requisitos e ensaia as consequências, controlando, ainda, a realização dos processos. Ao falar-se de qualidade relacionada com gestão da qualidade, garantia ou controlo então “a qualidade necessita de ser objetivada e quantificada de forma a ser mensurável” (Pires, 2007:20), caso contrário não será possível proceder ao seu controlo.

Segundo Pires (2007), a definição ou especificação da qualidade pode ser dividida em três aspetos principais, a saber, concepção, fabrico/prestação de serviço e uso. Na primeira divisão, a qualidade tem de ir ao encontro das necessidades e expectativas do cliente. No fabrico/prestação de serviço, a qualidade deverá ser medida para se saber se o produto/serviço está em consonância com as especificações estabelecidas. Na terceira divisão, o uso, a qualidade do produto/serviço deve ser medida em relação ao que o consumidor espera do mesmo (produto/serviço). Existe ainda uma quarta divisão, a qualidade racional, que é a medida da eficácia dos contactos com os clientes (externos e internos). Deste modo, a qualidade tem presente características funcionais (diretamente úteis ao consumidor) e técnicas (resultam de uma solução técnica encontrada) (Pires, 2007).

Pires (2007:34) menciona, ainda, que a qualidade de produtos/serviços está presente, impreterivelmente, na “satisfação das necessidades e expectativas dos consumidores” e que deve ser “oferecida a um preço que o consumidor esteja disposto a pagar”. Desta forma, pode inferir-se que qualidade é produzir no menor tempo possível e ao menor custo, bens e serviços adequados ao uso ou finalidade, fazendo-os bem à primeira vez, sempre conformes com as respetivas especificações e padrões, no interesse da satisfação das necessidades e expectativas dos clientes finais. Hoyle

(2010:25) refere, ainda, que qualidade significa “zero defeitos e deficiências” e que “quanto menos erros melhor qualidade” tem o produto.

A par da definição da qualidade pode ainda definir-se SGQ como “o conjunto coerente e interagente da estrutura organizacional, das responsabilidades, dos procedimentos, dos processos e dos recursos utilizados para implementar a Gestão da Qualidade” (Furtado, 2003). Um SGQ deve incluir todas as atividades que contribuem para a qualidade na organização, para que todos os procedimentos sejam identificados assim como os seus objetivos e potenciais não conformidades, no futuro. Um SGQ deve ser capaz de fazer decrescer os erros na produção ou produtos, para que a insatisfação dos clientes seja cada vez menor.

Por sua vez, o IPQ (2005:9) refere que “os sistemas de gestão da qualidade podem ajudar as organizações a aumentar a satisfação dos clientes”, dado que estes exigem cada vez mais produtos com melhor qualidade e com “características que satisfaçam as suas necessidades e expectativas”. São estas exigências que se traduzem nos requisitos do cliente, sendo ele “quem determina, no final, a aceitação do produto”.

Deste modo,

“a abordagem do sistema de gestão da qualidade incentiva as organizações a analisar os requisitos dos clientes, a definir os processos que contribuem para a realização de um produto aceitável pelo cliente e a manter estes processos sob controlo. Um sistema de gestão da qualidade permite criar o enquadramento certo para a melhoria contínua, de modo a incrementar a probabilidade de aumentar a satisfação dos clientes e das outras partes interessadas. Um sistema de gestão da qualidade transmite confiança à organização e aos seus clientes quanto à sua capacidade para fornecer produtos que cumpram de forma consistente os respetivos requisitos.” (IPQ, 2005:9)

Pires (2007:35) define também SGQ como “o conjunto das medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável está sendo alcançado ao mínimo custo”.

Segundo Pinto e Soares (2010:16), um SGQ pode beneficiar toda a organização a vários níveis, tais como definir as prioridades na organização, melhorar a relação com os clientes, diminuir a incidência dos produtos não conformes, aumentar a motivação dos colaboradores, reduzir os custos inerentes ao controlo da qualidade, melhorar o clima organizacional, eliminar tarefas supérfluas e repetidas, e melhorar a imagem organizacional. Os autores definem-no, ainda, “como a filosofia e prática de gestão que se traduz no envolvimento de todos os que trabalham na organização num processo de cooperação que se concretize no fornecimento de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes”.

Podemos, então, concluir que um SGQ pretende através do envolvimento de toda a organização satisfazer as necessidades e expectativas do cliente com custos mínimos para a organização, tornando a qualidade dos produtos/serviços competitiva e lucrativa. O SGQ de uma organização deve possuir os princípios da qualidade, descritos no ponto seguinte.

2.3 Princípios da Gestão da Qualidade

Existem oito Princípios de Gestão da Qualidade “que podem ser adotados pela gestão de topo de uma organização” para que esta seja levada a alcançar um melhor desempenho (IPQ, 2005:7). A tabela abaixo apresenta brevemente cada princípio.

Princípio	Explicação
Focalização no cliente – as organizações dependem dos seus clientes e, conseqüentemente, convém que compreendam as suas necessidades, atuais e futuras, satisfaçam os seus requisitos e se esforcem por exceder as suas expectativas.	Focalização no cliente significa que a organização dedica a sua energia na procura da satisfação dos seus clientes e compreende que é dessa satisfação que advém o lucro.
Liderança – os líderes estabelecem a finalidade e a orientação da organização. Convém que criem e mantenham um ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas a fim de se atingirem os objetivos da organização.	A liderança consiste em providenciar modelos comportamentais consistentes com os valores da organização – comportamentos que irão permitir alcançar os objetivos da organização. O ambiente interno inclui o clima, o estilo de gestão, os valores partilhados, a confiança, a motivação e o apoio.
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.	Envolver as pessoas significa partilhar conhecimento, encorajar e reconhecer a sua contribuição, utilizar a sua experiência e trabalho com integridade.
Abordagem por processos – um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as atividades e os recursos associados são geridos como um processo.	Os processos são dinâmicos – fazem com que as coisas aconteçam. Os procedimentos são estáticos – ajudam as pessoas a cumprir uma tarefa.
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.	Os sistemas são construídos através da ligação de processos interrelacionados por forma a fornecer o objetivo do sistema, que neste caso consiste na satisfação das partes interessadas.
Melhoria contínua – convém que a melhoria	A melhoria contínua consiste na melhoria

contínua do desempenho global de uma organização seja um objetivo permanente dessa organização.

progressiva no que concerne à eficácia e eficiência organizacional – não se trata da resolução de problemas, mas sim de ações corretivas e faz parte do controlo do processo.

Abordagem à tomada de decisões baseadas em factos – as decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.

Os factos são obtidos a partir de observações realizadas por pessoas qualificadas que utilizam meios qualificados – a integridade da informação é conhecida.

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.

Relações mutuamente benéficas são aquelas em que ambas as partes partilham conhecimento, visão, valores e compreensão. Os fornecedores são tratados como parceiros.

Quadro 2 – Princípios da Gestão da Qualidade

A aplicação destes princípios pode levar ao sucesso sustentado da organização, que deverá adoptar uma abordagem eficaz da gestão pela qualidade baseada nestes princípios (IPQ, 2011).

Estes princípios podem servir de guia à gestão de topo, que no seu compromisso com a qualidade, deverá procurar (IPQ, 2005:11-12):

- a) “Estabelecer e manter a política da qualidade e os objetivos da qualidade da organização;
- b) Promover a política e os objetivos da qualidade por toda a organização por forma a aumentar a consciencialização, motivação e envolvimento;
- c) Assegurar que toda a organização está focalizada para o cumprimento dos requisitos dos clientes;
- d) Assegurar que são implementados os processos adequados para que os requisitos dos clientes e de outras partes interessadas possam ser cumpridos e os objetivos da qualidade atingidos;
- e) Assegurar que é estabelecido, implementado e mantido um sistema de gestão da qualidade eficaz e eficiente para atingir os objetivos da qualidade;
- f) Assegurar a disponibilidade dos recursos necessários;
- g) Rever o sistema de gestão da qualidade periodicamente;
- h) Decidir sobre as ações a implementar, tendo em conta a política da qualidade e os seus objetivos;
- i) Decidir sobre as ações de melhoria de SGQ.”

Como já foi referido anteriormente, estes princípios devem estar presentes no SGQ de cada organização. A auditoria ao SGQ de uma organização tem como função avaliar a forma como esta identifica e gere os seus processos, utilizando uma melhoria contínua. A metodologia PDCA (*Plan*,

Do, Check and Act – Planear, Executar, Verificar e Atuar) ou o Ciclo de Deming, como também é conhecido, reflete a melhoria contínua, como se pode observar na imagem abaixo:



Figura 2 - Metodologia PDCA (APCER, 2010:31)

O ciclo PDCA começa pela planificação de ações, em seguida pela execução do conjunto de ações planeadas, verificando-se posteriormente se o que foi feito está de acordo com o planeado e, por último, tomam-se medidas para corrigir ou eliminar defeitos ou erros existentes. Todos estes pontos são executados de uma forma constante e repetida, ou seja, ciclicamente.

A planificação refere-se ao conjunto de ações estabelecidas para atingir resultados, onde se encontra a identificação da missão, metas e políticas da organização, assim como os procedimentos e processos necessários. A execução diz respeito à implementação de processos com a realização das atividades determinadas. A etapa da verificação está relacionada com a monitorização e medição de processos e resultados tendo em conta os objetivos delineados. Por último, deve atuar-se de acordo com os relatórios produzidos na fase anterior, empreendendo ações para a melhoria contínua do desempenho dos processos, corrigindo eventuais falhas que possam ter ocorrido e revendo todo o sistema para verificar se este funciona e se está atualizado e adequado.

A melhoria contínua ocorre a cada execução do Ciclo PDCA e tem como objetivo otimizar a realização dos processos, possibilitar a redução de custos e o aumento da produtividade levando ao aperfeiçoamento e ajustamento do SGQ da organização. Desta forma, a melhoria contínua é a medida em que as atividades planeadas foram realizadas e se conseguiram obter os resultados estabelecidos. É a relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados e onde existe o envolvimento de todas as partes interessadas (colaboradores, fornecedores, clientes).

No ponto seguinte apresenta-se uma breve descrição da ISO (*International Organization for Standardization*).

2.4 A ISO

A ISO (*International Organization for Standardization*) é uma organização não-governamental criada para promover o desenvolvimento das atividades de normalização e que funciona como um elo de ligação entre os setores público e privado. É composta por 162 países e a sua sede situa-se em Genebra, na Suíça (ISO, 2011).

O objetivo da ISO é facilitar o intercâmbio internacional de bens e serviços, e desenvolver a cooperação a nível intelectual, científica, tecnológica e económica, facilitando, assim, o comércio internacional. Antes da ISO, existiam outras normas nacionais e multinacionais do sistema de qualidade. “Estas foram desenvolvidas para as necessidades da indústria militar e nuclear, e, em menor escala, para uso comercial e industrial. As várias normas tinham padrões diferentes em comum e ligações históricas. No entanto, não eram suficientemente consistentes na terminologia ou de conteúdo para uso generalizado no comércio internacional” (Juran e Godfrey (1998:314). A ISO veio, por conseguinte, normalizar todas estas questões.

No ponto seguinte pode observar-se um resumo das normas da série ISO 9000.

2.5 As normas da série ISO 9000

O trabalho da ISO resulta em acordos internacionais, que são publicados como Normas Internacionais, de entre as quais consta a série de normas ISO 9000. A primeira publicação desta norma foi em 1987, seguindo-se posteriormente três revisões, em 1994, 2000 e 2008, para incorporar as últimas teorias de gestão da qualidade. A revisão da ISO 9001:2008 veio trazer mais clareza relativamente à ISO 9001: 2000 e compatibilidade com a NP EN ISO 14001:2004 (APCER, 2010).

As normas da família ISO 9000 são referenciais para a implementação de SGQ, orientando as organizações nas boas práticas da qualidade. Têm como objetivo garantir o fornecimento de produtos que satisfaçam os requisitos dos clientes, assim como a prevenção de problemas (não conformidades ou potenciais não conformidades). A família de normas da ISO 9000 visa ainda a melhoria contínua das organizações a fim de conseguirem desenvolver eficazmente os seus sistemas.

A família de normas relativas a sistemas de gestão da qualidade é constituída pelas seguintes normas (Pinto e Soares, 2010:33):

- NP EN ISO 9000:2005 – Fundamentos e vocabulário.
- NP EN ISO 9001:2008 – Requisitos.
- NP EN ISO 9004:2000 – Linhas de orientação para melhoria de desempenho.
- NP EN ISO 19011:2003 – Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão de qualidade e/ou de gestão ambiental.

O quadro abaixo apresenta o campo de aplicação de cada norma (Pinto e Soares, 2010).

Norma	Campo de Aplicação
<p>NP EN ISO 9000:2005</p> <p>Sistemas de gestão da qualidade.</p> <p>Fundamentos e vocabulário.</p>	<p>Fundamentos e Vocabulário</p> <p>Descreve os princípios fundamentais dos SGQ que são objeto das normas da família ISO 9000 e define os termos relacionados.</p>
<p>NP EN ISO 9001:2008</p> <p>Sistemas de gestão da qualidade.</p> <p>Requisitos.</p>	<p>Requisitos</p> <p>Especifica requisitos para um SGQ em que uma organização:</p> <ul style="list-style-type: none">• Necessita demonstrar a sua aptidão para proporcionar um produto que vá ao encontro dos requisitos do cliente e regulamentos aplicáveis.• Visa aumentar a satisfação do cliente através da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para a melhoria contínua do sistema e para garantir a conformidade com os requisitos do cliente e regulamentos aplicáveis.
<p>NP EN ISO 9004:2000</p> <p>Sistemas de gestão da qualidade.</p> <p>Linhas de orientação para a melhoria do desempenho.</p>	<p>Guia para a melhoria da performance</p> <p>Proporciona linhas de orientação que estão para além dos requisitos dados na ISO 9001, de forma a considerar tanto a eficácia como a eficiência de um sistema de gestão da qualidade.</p> <p>Quando comparados com a ISO 9001, os objetivos de satisfação do cliente e de qualidade do produto são alargados de forma a incluir a satisfação das partes interessadas e o desempenho da organização.</p> <p>Não se destina a ser utilizada para propósitos de certificação, nem como guia de implementação da ISO 9001.</p>
<p>NP EN ISO 19011:2003</p> <p>Linhas de orientação para auditorias de sistemas de gestão da qualidade e/ou de</p>	<p>Guia para auditorias</p> <p>Indica linhas de orientação para a execução de auditorias a sistemas de gestão da qualidade e</p>

gestão ambiental

sistemas de gestão ambiental.

Quadro 3 - Referenciais Normativos de SGQ - Estrutura e Campo de Aplicação (Pinto e Soares, 2010:33-34)

Estas normas baseiam-se nos oito princípios de gestão da qualidade, já mencionados: a focalização no cliente; a liderança; o envolvimento das pessoas; a abordagem por processos; a abordagem da gestão como um sistema; a melhoria contínua; a tomada de decisão fundamentada em factos e as relações benéficas com os fornecedores.

Estes princípios, se forem adequadamente implementados, podem criar valor tanto para a organização, como para os seus clientes, colaboradores e fornecedores, e devem estar presentes no desenvolvimento de um SGQ (APCER, 2010).

A Norma ISO 9001 tem como finalidade especificar “requisitos para um sistema de gestão da qualidade que pode ser utilizado para aplicação interna pelas organizações, ou para certificação, ou para fins contratuais. Está focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade para ir ao encontro dos requisitos do cliente” (IPQ, 2008:9).

Capítulo III – Certificação ISO 9001

3.1 O que é a certificação?

Num mercado cada vez mais competitivo e em constante mutação é natural que as empresas procurem, todos os dias, alternativas e ferramentas para se tornarem mais competitivas e diferenciadoras dos seus concorrentes. Para tal, muito tem vindo a contribuir a certificação de SGQ de produtos ou serviços em empresas.

De acordo com Ganhão e Pereira (1992:177) “certificar a conformidade de um produto ou serviço é a ação de comprovar que esse produto ou serviço está em conformidade com determinadas normas ou especificações”, transmitindo confiança ao cliente.

Nos dias de hoje, os clientes sentem a necessidade de terem a garantia de qualidade de um determinado produto ou serviço dada por uma entidade externa, que seja independente dos fabricantes do mesmo, cumprindo determinados requisitos e especificações. Igualmente, quer seja a nível nacional ou internacional, as entidades que redigem a legislação, tentam encontrar métodos para que os produtos, processos ou serviços tenham a garantia de que cumprem com os requisitos legais estipulados (Ganhão e Pereira, 1992; Furtado, 2003). “A certificação garante, pelo menos, que existe uma elevada probabilidade de que as coisas sejam feitas de uma forma sistematizada, documentada e bem suportada, fornecendo por isso mesmo confiança” (Madeira *et al.*, 2009).

Também Coelho (2006a, 2006b) refere que “a certificação enquanto ferramenta de gestão” é relevante para a inovação e desenvolvimento sustentável de uma organização, contribuindo “para a melhoria contínua” desta e concedendo, assim, um “valor acrescentado”. A certificação é um resultado de “uma boa gestão”, “um fator de motivação” e de “reconhecimento do desempenho da empresa”. Estes factos espelham que as empresas utilizam o SGQ como “uma verdadeira ferramenta de gestão” e demonstram a visão estratégica dos seus gestores.

A certificação é um processo demonstrativo de visão estratégica, porque há um enfoque especial no cliente. Ela certifica os processos tendo em conta a realidade da empresa. “E com esta melhoria de processos consegue-se otimizar procedimentos internos que, por sua vez, conduzem também ao aumento da produtividade a custos mais reduzidos” (Coelho, 2006a). Deste modo, “a certificação deve ser vista como um primeiro passo na adoção da filosofia da qualidade”, pois tem um peso para a “qualificação das pessoas e para o aumento da produtividade” (António e Teixeira, 2009:14).

A obtenção da certificação ISO 9001 traduz o resultado do empenho de uma organização que, num processo de melhoria contínua, procura planear, executar, verificar e medir (ciclo PDCA) esses mesmos processos a fim de conseguir fazer sempre melhor, com menos custos e a um menor tempo possível (Coelho, 2006).

No entanto, uma organização pode implementar um SGQ sem estar interessada na certificação deste sistema.

Uma organização que pretenda obter a certificação tem de possuir um conjunto de processos baseados nas normas ISO que estejam de acordo com a atividade da empresa. Esses processos e a forma da sua monitorização têm que estar devidamente documentados, tal como a evidência da “adesão da organização” a esses processos. Posteriormente, realiza-se uma auditoria externa a esses processos para que se confirme a concordância em relação às normas ISO e se possa certificar a empresa, havendo a emissão de um certificado de conformidade, em caso de sucesso (Furtado, 2003).

A certificação é sempre efetuada por organismos de certificação independentes e acreditados para o efeito. No caso de Portugal é o Instituto Português de Acreditação (IPAC) que regula as entidades certificadoras (Ganhão e Pereira, 1992).

Concluindo, podemos então afirmar que a certificação é o reconhecimento da implementação do SGQ de uma organização, por parte de terceiros, e pode ser definida como uma declaração documental, decorrente de uma avaliação independente, efetuada por uma entidade certificadora reconhecida e acreditada. Esta entidade comprova que o SGQ cumpre com os requisitos estabelecidos pela norma NP EN ISO 9001 (Madeira *et al.*, 2009; Pinto e Soares, 2010).

Segundo Furtado (2003), a certificação pela ISO 9000 deve-se muitas vezes a razões internas e externas às empresas, como a melhoria da organização em si e a melhoria da sua imagem. O autor refere, igualmente, que é após a certificação que as empresas apresentam melhores resultados e é também quando tentam melhorar as suas técnicas de gestão da qualidade. No ponto seguinte deste Capítulo observaremos as motivações que levam as organizações a certificarem-se pela ISO 9001.

3.2 As motivações para a certificação ISO 9001

Qualquer empresa que pense implementar ou certificar o seu SGQ tem motivos que a levaram a tomar tal decisão. As motivações para a certificação podem ser motivações internas ou motivações externas. As primeiras estão relacionadas com a melhoria concreta organizacional interna, enquanto as segundas estão associadas ao marketing, questões promocionais e melhoria de imagem da organização (Buttle, 1997; Huarng *et al.*, 1999; Corbett *et al.*, 2003; Marimon *et al.*, 2006; Miranda, 2006c; Feng *et al.*, 2008; Prajogo, 2008; Sampaio *et al.*, 2009).

Não se pode dizer, contudo, que as organizações tenham motivações unicamente internas ou unicamente externas para a certificação pela ISO 9001. Estas motivações estão presentes em simultâneo, embora se possa observar que existe sempre uma que é mais relevante na determinação da motivação para a obtenção da certificação (Casadesús *et al.*, 2001).

Buttle (1997) observou, no seu estudo sobre a ISO 9001, realizado no Reino Unido, as motivações para a certificação relacionadas com marketing. Enumerou dez principais razões: antecipação a futuro pedido de cliente que exigisse a certificação da empresa; aumento da consistência das operações; manutenção ou melhoria da cotação das ações da empresa em bolsa; aumento da qualidade do serviço; requisitos do cliente; ambição de usar a ISO 9001 como ferramenta promocional da empresa; aumento da eficiência das operações; melhoria da qualidade do produto;

afirmação da relação de compromisso com a Gestão da Qualidade Total (GQT) e diminuição dos custos.

Num estudo efetuado a empresas tailandesas, Huarng *et al.* (1999) classificaram as variáveis para as motivações com a ISO 9001 em três subconjuntos: passivo, ativo e internacional. A motivação passiva está relacionada com a obtenção da ISO 9001 somente pelo facto de obter o certificado. A motivação ativa faz parte do esforço da organização em avançar, no futuro, para a GQT. A motivação internacional, por sua vez, está relacionada com a obtenção de negócios internacionais futuros.

No que diz respeito aos motivos para a implementação da norma, Huarng *et al.* (1999) apontam a melhoria dos benefícios dos colaboradores e a satisfação dos requisitos do mercado, relacionados com a política governamental. Com menor ênfase apontam os requisitos dos clientes, a pressão da concorrência e o facto de acompanhar as tendências do mercado.

Os autores constataram que a motivação pode influenciar o desempenho da certificação pela ISO 9001 e que a motivação ativa pode influenciar três fatores de desempenho: a melhoria da qualidade, a internacionalização e a redução de custos. Também a motivação internacional leva a uma melhoria no desempenho internacional da empresa e crescimento das vendas, aumentando, assim, a competitividade da empresa.

Por sua vez, Furtado (2003), num estudo sobre o impacto da certificação ISO 9001 nas empresas, observa que o principal objetivo de implementação de um SGQ foi o da melhoria interna da organização, seguindo-se o aumento da qualidade do serviço e posteriormente a certificação da empresa e melhoria da imagem. Ainda segundo a Comissão Europeia (1997), neste estudo de Furtado (2003), os principais benefícios internos de um SGQ são a "maior consciencialização para a qualidade, uma definição mais clara das responsabilidades e o envolvimento dos trabalhadores". No que respeita aos benefícios externos, é apresentado "o aumento da confiança dos clientes e a melhoria da imagem da empresa".

Furtado (2003) verifica, também, que para a maioria das empresas questionadas (cerca de 60%) no estudo já referido, o principal objetivo para a certificação se prendia com razões externas, por exemplo, clientes e tendências do mercado.

Segundo Corbett *et al.* (2003), num inquérito realizado a empresas certificadas nos EUA, Europa e Ásia, os principais motivos para a implementação da norma da qualidade são melhoria a nível da qualidade, imagem empresarial, vantagem a nível de marketing e os requisitos dos clientes. No entanto, estes autores chamam a atenção para o facto de uma organização certificada nem sempre conseguir, obrigatoriamente, um aumento da sua quota de mercado e lucros. Todavia, o facto de não possuir esta certificação pode levar a uma diminuição de lucros e quota de mercado. Um último ponto, indicado pelos referidos autores, é o das organizações não chegarem a saber quais são os benefícios concretos resultantes da certificação. Contudo, se seguirem uma abordagem estruturada e disciplinada obterão, seguramente, um leque de melhorias importantes ao nível de toda a organização.

Bhuiyan e Alam (2005) realizaram um estudo sobre os benefícios e dificuldades da ISO 9001 em empresas canadianas, e verificaram que as cinco principais razões para a certificação deviam-se aos requisitos dos clientes, à melhoria das práticas de gestão da qualidade, à melhoria de qualidade dos produtos, à cultura das organizações e às vantagens sobre o mercado. Destas cinco razões para a certificação, a primeira e a última são consideradas razões externas, enquanto as outras são consideradas razões internas.

Estes autores averiguaram que 63% das empresas canadianas procuram certificar-se devido a razões externas, sendo os requisitos dos clientes a principal razão. No entanto, também já existem muitas empresas a procurarem a certificação por razões internas, pois acreditam que a ISO leva a uma melhoria dos produtos, processos e a uma melhoria contínua para a qualidade.

Casadesús e Karapetrovic (2005c), na investigação que conduziram, em 1998, a cerca de 400 empresas, encontraram como principais motivações para a implementação da ISO 9001 a melhoria da qualidade da imagem, os requisitos dos clientes, a melhoria da eficiência e controlo, a melhoria da qualidade do produto e serviço, a melhoria da empresa no mercado de ações, uma diminuição das reclamações dos clientes e a inicialização do processo de GQT.

No quadro abaixo, seguem-se as principais motivações para a implementação da ISO 9001, elencadas a partir da revisão de literatura acabada de apresentar.

Motivações Internas	Motivações Externas
Melhoria organizacional interna	Ferramenta de marketing
Aumento da produtividade	Questões promocionais
Melhoria da integração dos colaboradores	Melhoria de imagem da organização
Melhoria do SGQ	Requisitos dos clientes
	Pressão da concorrência
	Requisitos do mercado
	Acesso a novos mercados
	Seguimento das tendências
	Sustentação/melhoria da cotação das ações da empresa em bolsa

Quadro 4 - Principais motivações para a certificação pela ISO 9001

Resumidamente, as principais motivações apresentadas para a certificação das empresas pela ISO 9001 são, a nível interno, a melhoria organizacional interna, o aumento da produtividade e melhoria da integração dos colaboradores. As principais motivações externas são: a vantagem a nível de

marketing, questões promocionais, melhoria da imagem da organização, requisitos dos clientes, pressão da concorrência, requisitos do mercado e possibilidade de entrada em novos mercados.

Depois de serem expostas as motivações que levaram as empresas a procurarem a certificação, apresentam-se no ponto seguinte os benefícios provenientes da certificação pela ISO 9001.

3.3 Os benefícios decorrentes da certificação ISO 9001

Para se elencar os benefícios que um SGQ pode trazer para uma empresa, não deve ser esquecido que tal facto só pode ser apreciado depois de se conhecer e medir alguns pontos como, por exemplo, a determinação de objetivos, o planeamento para os mesmos serem atingidos e a avaliação da eficácia dos objetivos planeados e dos que foram implementados. Por conseguinte, o SGQ “pode ajudar a organização a definir, implementar, manter e melhorar estratégias” (Pinto e Soares, 2010:25) e providenciar na identificação e resolução dos problemas relacionados com a qualidade, antes de os mesmos originarem devoluções, perdas ou reclamações de clientes.

A certificação tem como vantagens a “evidência, inequívoca, junto dos colaboradores, dos clientes, e de outras partes interessadas dos esforços desenvolvidos pela organização ao nível da qualidade” (Pinto e Soares, 2010:32). A estes benefícios pode juntar-se ainda a vantagem publicitária que a organização terá quando divulgar junto da marca da empresa o símbolo da obtenção da sua certificação.

No âmbito dos benefícios resultantes da certificação, é indispensável a reflexão sobre as motivações que levaram as empresas a certificarem-se. Daí, existir uma relação entre as motivações e os benefícios amplamente investigada por vários autores. De uma forma simples, quando as empresas procuram a certificação, com base em motivações internas, vão alcançar benefícios internos, isto é, benefícios relacionados com a melhoria interna da organização. Quando as empresas procuram a certificação devido a motivações externas vão alcançar benefícios externos, ou seja, benefícios relacionados com a satisfação do cliente e com a publicidade ou exposição da empresa perante terceiros (Casadesús *et al.*, 2001; Heras *et al.*, 2001; Corbett *et al.*, 2003; Bhuiyan e Alam, 2005; Prajogo, 2008; Sampaio *et al.*, 2009).

Relativamente aos **benefícios internos** podemos listar de seguida os mais importantes citados pelos autores. São eles:

- Aumento das vendas (Huarng *et al.*, 1999; Casadesús *et al.*, 2001; Corbett *et al.*, 2002);
- Melhoria nos produtos e serviços oferecidos (Buttle, 1997; Casadesús *et al.*, 2001; Heras *et al.*, 2001);
- Melhoria da eficiência a nível interna (Buttle, 1997; Beirão e Cabral, 2002; Bhuiyan e Alam, 2005);
- Aumento/melhoria do conhecimento a nível da qualidade (Casadesús *et al.*, 2001; Magd, 2006; Beirão e Cabral, 2002);

- Melhoria na definição de responsabilidades e funções dos colaboradores (Heras *et al.*, 2001; Beirão e Cabral, 2002);
- Melhor resposta aos pedidos dos clientes (Casadesús *et al.*, 2001; Heras *et al.*, 2001);
- Diminuição das auditorias dos clientes (Casadesús *et al.*, 2001; Heras *et al.*, 2001);
- Melhoria a nível da qualidade (Corbett *et al.*, 2003; Magd, 2006);
- Melhoria nos procedimentos (Corbett *et al.*, 2003; Magd, 2006).

No que diz respeito aos **benefícios externos**, são referidos:

- Melhoria da imagem (Beirão e Cabral, 2002; Furtado, 2003; Corbett *et al.*, 2003);
- Aumento da satisfação dos clientes (Buttle, 1997; Huarng *et al.*, 1999; Casadesús *et al.*, 2001; Corbett *et al.*, 2003; Bhuiyan e Alam, 2005; Casadesús e Castro, 2005; Casadesús e Karapetrovic, 2005a);
- Aumento da confiança do cliente (Beirão e Cabral, 2002; Bhuiyan e Alam, 2005);
- Redução das reclamações de clientes (Huarng *et al.*, 1999; Casadesús *et al.*, 2001; Casadesús e Castro, 2005);
- Melhoria nas relações com os clientes (Casadesús *et al.*, 2001; Heras *et al.*, 2001);
- Acesso a novos mercados (Heras *et al.*, 2001; Beirão e Cabral, 2002; Casadesús *et al.*, 2001);
- Aumento do valor da empresa no mercado de ações (Heras *et al.*, 2001; Casadesús *et al.*, 2001; Bhuiyan e Alam, 2005).

Buttle (1997) observou, no seu estudo sobre o impacto da ISO 9001 em empresas no Reino Unido, cerca de 23 benefícios resultantes do questionário enviado, dos quais se salientam os mais importantes. Acima de 90% encontram-se os seguintes: melhor eficiência (99%); melhor conhecimento de procedimentos relacionados com problemas (95%); melhor controlo de gestão (95%); uso da certificação como ferramenta promocional (94%); aumento da satisfação dos clientes (91%); melhoria no serviço ao cliente (91%); eliminação de problemas processuais mais facilitada (90%).

O autor concluiu que as empresas pretendem a certificação ISO 9001 devido a questões operacionais e de marketing. O benefício mais ambicionado com a certificação é o aumento dos lucros, seguido de melhorias nos processos e benefícios relacionados com o marketing. Buttle (1997) observou, ainda, que as empresas têm um nível de satisfação elevado com a ISO 9001.

Por sua vez, Huarng *et al.* (1999) enumerou dez importantes benefícios retirados do estudo sobre os benefícios e impacto na implementação da ISO 9001, em Taiwan. Tais benefícios são: aumento da aprovação de compradores estrangeiros relativamente à qualidade dos produtos da empresa; aumento da confiança nos produtos; aumento da confiança de compradores estrangeiros relativamente à capacidade de gestão da empresa; melhoria da reputação da empresa no estrangeiro; redução da variação de produtos; redução do número de produtos defeituosos; melhoria do processo de fabrico; redução das reclamações de clientes, dos custos de qualidade, do custo de retrabalho e do lixo.

O autor concluiu ainda que a ISO 9001 pode ser usada como uma ferramenta de marketing para demonstrar aos fornecedores o compromisso da empresa com a qualidade (Lofgren, 1991, citado por Huarng *et al.*, 1999) e que a sua obtenção pode levar a um aumento da satisfação dos clientes e a um aumento das vendas. Huarng *et al.* (1999) mencionam ainda que os esforços levados a cabo para a obtenção da ISO 9001 deveriam ser parte do processo da GQT, pois as empresas obteriam mais proveitos dos processos se pensassem em melhoria contínua.

Por sua vez, Dick (2000), no seu estudo sobre o desempenho das organizações certificadas pela ISO 9000, concluiu que a qualidade tem uma relação positiva com o desempenho da empresa. Os fatores para um melhor desempenho da empresa relacionados com a garantia de um SGQ são: o controlo eficaz de processos; controlo de qualidade e melhor qualidade de conformidade. O autor também verificou que possuir um sistema certificado não significa que exista um melhor desempenho da organização. Hoje em dia, a certificação é facilmente conseguida, as diferenças da qualidade entre empresas são menores, comparativamente ao que acontecia antigamente, e a GQT proporciona mais desenvolvimento à empresa do que a ISO 9001. Dick (2000) constatou, ainda, que quando as empresas reagem a fatores externos tiram poucos dividendos da certificação, pois não valorizam o que o SGQ pode proporcionar à organização em termos de melhorias.

Num estudo realizado a 160 empresas australianas por Casadesús *et al.* (2001), pode observar-se que os principais benefícios da certificação foram o aumento do conhecimento a nível da qualidade, o aumento do conhecimento relativamente à qualidade do produto, melhoria a nível da gestão, melhoria no relacionamento com clientes, melhoria nos produtos e serviços oferecidos, melhoria nas relações internas da organização, aumento da satisfação do cliente e aumento do respeito pelas empresas concorrentes.

Os autores indicam como principais benefícios internos da certificação uma melhoria na definição e uniformização dos procedimentos de trabalho, uma melhoria na definição de responsabilidades e obrigações dos trabalhadores, um aumento da confiança da empresa em relação à sua qualidade, um maior compromisso para com o trabalho e uma melhoria nos procedimentos que reduzam a improvisação. Também distinguem destes benefícios os relacionados com os recursos humanos, que são o aumento da satisfação do trabalhador e o aumento na comunicação entre a gestão e os colaboradores.

Já noutro estudo de Lloyd's Register Quality Assurance, Lts (1994), citado por Casadesús *et al.* (2001), os principais benefícios da certificação foram o facto de ser uma ferramenta de marketing importante que ajuda nas relações de mercado, aumenta a hipótese de ganhar novos negócios, diminui o número de auditorias realizadas por clientes aos fornecedores e contribui significativamente para a introdução da organização em mercados internacionais.

Outros efeitos considerados importantes por Casadesús *et al.* (2001) foram a redução de erros e defeitos durante o processo de fabrico, um grande aumento na gestão de ordens de trabalho e na confiança que os trabalhadores sentiam ao levar o seu trabalho adiante, um efeito positivo no prazo de entrega de produtos/serviços, na poupança de custos da produção e na redução de prazos de entrega.

No que diz respeito aos benefícios externos apontados por este estudo, podemos mencionar uma melhor resposta aos pedidos dos clientes, entrada em novos mercados, melhoria nas relações com os clientes, aumento dos serviços ao cliente e diminuição das auditorias dos clientes. Estes aspetos evidenciam a grande importância comercial e qualidade da imagem que a ISO 9001 potencia às organizações.

Deste modo, podemos ainda observar três pontos importantes, relacionados com o cliente, a saber: o aumento da satisfação dos clientes, a diminuição do número de reclamações e o aumento em compras repetitivas. Constatamos ainda outro benefício da certificação, que está ligado às questões financeiras. Algumas empresas pensam que a ISO 9001 levou a um aumento significativo das ações da empresa na bolsa de valores e incrementou expressivamente as vendas da empresa.

Neste estudo, realizado por Casadesús, *et al.* (2001), as empresas são distinguidas em quatro grupos diferentes. No primeiro grupo encontram-se as empresas com benefícios internos elevados (HIB – “*companies with high internal benefits*”). No segundo, as empresas com benefícios internos moderados (MIB – “*companies with moderate internal benefits*”). No terceiro grupo, as empresas com benefícios externos elevados (HEB – “*companies with high external benefits*”). E por último, as empresas com benefícios externos moderados (MEB – “*companies with moderate external benefits*”).

No grupo das empresas HIB, que acreditavam que beneficiavam consideravelmente com a ISO 9001, podem observar-se como benefícios a melhoria da satisfação dos trabalhadores (78%); a melhoria na comunicação entre trabalhadores e gestão de topo (73%); a melhoria a nível de segurança no trabalho (57%); a diminuição dos custos da qualidade (78%) e o aumento da rotação de *stocks* (50%). Cerca de 74% das empresas inquiridas reconheceram que tiveram uma diminuição de custos com a implementação da ISO 9001.

Nos que diz respeito às empresas MIB, os autores verificaram que estas consideravam que a Norma teve um impacto muito mais moderado no desempenho da empresa. Somente 40% das empresas apontou que a ISO 9001 melhorou a satisfação no trabalho, 17% que melhorou na rotação de *stocks* e só 14% mencionou que teve uma poupança nos custos.

Em relação aos benefícios externos, mais especificamente, no grupo das empresas HEB, Casadesús *et al.* (2001) observaram que 95% tiveram um acréscimo na satisfação dos clientes, 86% registaram uma redução de reclamações, 82% que aumentou o valor de ações na bolsa e 80% um maior volume de vendas. Cerca de 100% das empresas reconheceram que beneficiaram a nível externo com a certificação e com uma boa qualidade de gestão, muito mais valorizada depois da certificação.

Relativamente ao grupo MEB, foi possível constatar que em 45% dos casos houve uma redução do número de reclamações e em 17% dos casos o valor das ações da empresa em bolsa aumentou.

Por seu lado, Heras *et al.* (2001) mencionam, no seu estudo sobre a relação dos benefícios e do desempenho das empresas certificadas pela ISO 9001, como benefícios internos, a melhoria na definição e uniformização dos procedimentos de trabalho (33%), a melhoria na definição de responsabilidades e funções dos colaboradores (19%), o aumento da confiança da qualidade da

empresa (11%), melhor envolvimento no trabalho (11%) e melhoria nas diretrizes que reduzem a improvisação (7%).

A nível dos benefícios externos, os autores verificaram um aumento na resposta aos requisitos dos clientes (34%), acesso a novos mercados (21%), melhoria nas relações com os clientes (18%), melhoria nos serviços a clientes (16%) e diminuição das auditorias dos clientes (8%). Um outro benefício observado foi a influência da ISO 9001 em aspetos financeiros da empresa, suportado com 58% das empresas a afirmarem que a norma possibilitou um aumento da empresa no mercado de ações, assim como um aumento nos seguidores da empresa.

Por sua vez, Abreu (2002) refere que a ISO 9001 tem reconhecimento a nível internacional, facilita a elaboração dos processos, permite a monitorização dos processos, ajuda a que a organização se torne competitiva, tornando-a mais credível perante terceiros, promove a organização interna, aumenta a produtividade, melhora a integração dos colaboradores, facilita a divulgação/venda de produtos e a introdução da empresa em novos mercados.

No que diz respeito aos benefícios da certificação para as organizações, Abreu (2002) refere que a ISO 9001 tem benefícios para o fabricante ou fornecedor, pois garante a implementação eficaz do controlo da qualidade, diminuindo a perda de produtos e os custos da produção; tem benefícios para o exportador, já que a norma é reconhecida internacionalmente; tem benefícios para o consumidor, pois assim o cliente tem maior confiança no produto/serviço que adquire, dado que a certificação também garante uma relação entre qualidade e preço; e, por fim, tem benefícios para o governo, pois este pode criar uma estrutura técnica que auxilie o desenvolvimento tecnológico, melhorando o nível de qualidade dos produtos nacionais.

Corbett *et al.* (2002), num estudo sobre o desempenho financeiro relacionado com a ISO 9001, verificaram que a ISO 9001 leva a uma melhoria nas organizações e que estas vêem o retorno do seu investimento, traduzido na redução de custos e no aumento das vendas.

Heras *et al.* (2002), realizaram um estudo a 400 empresas certificadas e a 400 empresas não certificadas, no País Basco, num período de cinco anos. Verificaram que existe um aumento significativo das vendas e da rentabilidade nas empresas certificadas contrariamente ao que acontece nas empresas não certificadas. Os autores concluíram que o desempenho elevado das empresas certificadas é devido ao facto de estas terem uma maior aptidão para conseguir a certificação ISO 9001, pois são consideradas como sendo grandes empresas. O estudo indica que as empresas com um desempenho superior são mais propensas a ter a certificação, e não que as empresas certificadas são mais propensas a terem um desempenho superior. Este facto está relacionado com três aspetos apontados por Heras *et al.* (2002). No primeiro, o SGQ exigido pela certificação ISO tem um custo elevado e a tendência é serem as empresas mais lucrativas a estarem certificadas. O outro é que o custo de acreditação é mais fácil de suportar para as grandes empresas uma vez que têm um melhor conhecimento da qualidade interna e, portanto, não necessitam tanto de consultoria externa. O último aspeto é que as empresas estão expostas ao mercado externo e que, por isso, já podem ter práticas de qualidade implementadas para poderem competir no mercado. No entanto, apesar do

desempenho das empresas certificadas ser maior do que as não certificadas, os autores não encontraram nenhuma melhoria no desempenho destas após a certificação.

Relativamente aos resultados extraídos com a obtenção de um SGQ certificado, Furtado (2003), através da Comissão Europeia (1996), refere que o benefício interno é o mais relevante, pois advém da aposta contínua no SGQ para além dos principais benefícios estarem relacionados, em conjunto com os internos, com a melhoria da imagem organizacional, maior fidelidade dos clientes e melhor forma para competir com as outras empresas.

Num noutro estudo de Corbett *et al.* (2003), já mencionado, os autores observaram que os principais benefícios apontados pelas empresas, relativamente à certificação, são a melhoria a nível da qualidade, satisfação dos clientes, melhoria nos procedimentos e imagem empresarial.

Bhuiyan e Alam (2005) apontaram ainda, no estudo realizado a empresas canadianas certificadas pela ISO 9001, que as empresas que pretendem certificar-se devido a razões internas têm menos dificuldades em implementar os processos de melhoria contínua, revisão do SGQ, proteção de produto e controlo de registos. Estas organizações procuram, assim, uma melhoria contínua da qualidade através do uso de objetivos, política da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas, e revisão pela gestão. O processo de revisão pela gestão é considerado o menos difícil para estas organizações pois a gestão de topo encontra-se em todo o processo de implementação do SGQ.

Através deste estudo, Bhuiyan e Alam (2005) indicam os cinco principais benefícios da ISO 9001 como a melhoria na documentação da empresa, melhoria na perceção da qualidade, ambiente de trabalho organizado, consistência em toda a organização e melhoria na confiança do cliente. Também foi possível observar que estas organizações não só experimentaram os benefícios internos como também tiveram benefícios a nível comercial e de marketing, como a melhoria da confiança e satisfação dos clientes.

No que diz respeito às organizações que pretendem certificar-se devido a razões externas, estas têm uma maior dificuldade em atingir os benefícios da ISO, pois investem mais esforços na implementação e têm de estar, simultaneamente, concentradas no seu ramo de negócio.

Estas organizações, que procuraram obter a certificação devido a razões externas, nomeadamente devido aos requisitos dos clientes, obtêm uma melhoria significativa na cotação da empresa no mercado de ações. A par deste objetivo (aumento de valor no mercado de ações), os autores também constataram que a ISO 9001 foi utilizada como uma ferramenta de marketing e publicidade.

Os autores Casadesús e Castro (2005), no estudo efetuado a 400 empresas, concluíram que 62% das empresas afirmam que a ISO 9001 melhorou a relação com os fornecedores, 80% observou a satisfação dos clientes aumentar e, ainda, que 63% teve uma diminuição nas reclamações dos clientes. Observam, de igual modo, uma melhoria na diminuição de prazos de entrega, sendo mais eficaz o cumprimento dos mesmos do que a sua diminuição. Somente 31% constatou uma redução nos custos de logística. Relativamente às desvantagens da implementação da ISO 9001 Casadesús e Castro (2005) observaram que 62% dos inquiridos não tiveram melhorias na gestão de *stocks*.

Por sua vez, Casadesús e Karapetrovik (2005a), no estudo que elaboraram a 399 empresas, na Catalunha, no ano de 2002, analisaram a evolução do impacto dos benefícios da ISO 9001 em empresas espanholas entre 1998 e 2002, e observaram que os principais benefícios encontrados foram a diminuição de não conformidades e o aumento da satisfação dos clientes.

Os autores concluíram, ainda, que os benefícios da ISO 9001 tendem a ser de curta duração, como a melhoria da gestão da qualidade, diminuição do desperdício e reclamações de clientes, esquematização de procedimentos de trabalho e melhoria na comunicação. Casadesús e Karapetrovik (2005a) referem ainda que os benefícios de curta duração tendem a diminuir cada vez mais e esperam que a ISO 9001 traga benefícios de longa duração às empresas.

Casadesús e Kapetrovic (2005b), noutro estudo que realizaram em 1998 e 2002 a empresas da Catalunha, concluíram que, com o decorrer do tempo, existe uma diminuição do período necessário para a implementação, manutenção e custos da implementação e certificação da qualidade. Verificaram, também, que todas as empresas tiveram melhorias. Contudo, ao longo do tempo, registou-se uma diminuição dos benefícios da implementação da ISO 9001.

Relativamente aos benefícios principais da ISO 9001, Casadesús e Karapetrovic (2005c), no estudo já referido, apontam a diminuição das não conformidades, a satisfação dos clientes, a melhoria nas relações com os fornecedores, a diminuição de reclamações dos clientes, o trabalho em equipa, cumprimento da data de entrega de produtos ou serviços e a existência de um sistema de sugestões entre os colaboradores da empresa.

Magd (2006), no seu estudo sobre a avaliação de resultados nas empresas industriais certificadas na Arábia Saudita, verificou que os três benefícios mais importantes encontrados são a melhoria da eficiência do SGQ, a melhoria nos procedimentos documentais e o aumento do conhecimento da qualidade nas empresas. Para além destes benefícios, Magd (2006) observou também os seguintes: melhoria da qualidade dos produtos e serviço ao cliente, definição clara de instruções ou procedimentos, melhoria na comunicação entre colaboradores, melhoria na qualidade de materiais recebidos, redução da taxa de lixo e resíduos, ajuda na melhoria contínua e possibilidade de entrada em novos mercados. O autor verificou, ainda, que a ISO 9001 pode ser usada como um instrumento para se atingir a eficiência mais do que alcançar produtos com qualidade.

Poksinska *et al.* (2006), num estudo realizado a 296 empresas suecas certificadas pela ISO 9001, salientam que as auditorias ajudam as organizações a melhorar o SGQ e trazem sempre mais proveitos para as mesmas, através do conhecimento e experiência dos auditores. Estes, por sua vez, também podem motivar a melhoria da qualidade do trabalho.

O resultado do estudo a cerca de 3000 organizações certificadas pela ISO 9001, na Austrália e Nova Zelândia, elaborado por Feng *et al.* (2008), mostra uma positiva e significativa relação entre as práticas da certificação (implementação, compromisso organizacional e planeamento) com o desempenho operacional. Os autores referem que a ISO 9001 pode contribuir para o desempenho organizacional se estiver criado um clima de mudança na organização e se for, efetivamente, implementada, pode atuar como um alicerce para a construção de uma organização com qualidade.

Feng *et al.* (2008) observaram que recentes investigações indicam que a motivação da gestão de topo para a obtenção da ISO 9001 foi alterada de razão externa para interna.

As empresas que procuram a certificação pela ISO 9001, devido a razões externas, irão, muito provavelmente, retirar poucos benefícios por causa do seu estreito foco de importância. Já as empresas que procuram a certificação para melhorar a qualidade dos produtos e serviços tendem a alcançar mais benefícios deste processo (Feng *et al.*, 2008 e Sampaio *et al.*, 2009).

A obtenção da ISO 9001 estabelece uma garantia aos clientes de que a organização está conforme os requisitos de uma norma internacional.

Segundo Mears e Voehl (1995), citado por Feng *et al.* (2008), existem organizações, especialmente as mais pequenas, que não conseguem obter todos os benefícios da norma devido ao planeamento inadequado ou obsoleto. Um planeamento bem estruturado e bem preparado é essencial para a implementação de um SGQ, segundo o referencial ISO 9001. Feng *et al.* (2008) dividiram o desenvolvimento organizacional em duas dimensões: o desempenho operacional e dos negócios. O primeiro está relacionado com as operações internas da organização, como a produtividade, qualidade do produto e satisfação dos clientes. Enquanto o segundo está relacionado com os aspetos financeiros e marketing, como o aumento das vendas, a rentabilidade e o mercado de ações.

Em relação aos resultados do estudo, os autores concluíram que o sucesso da implementação da ISO 9001 será melhor, enquanto desempenho operacional e de negócios, quando for bem planeado e implementado com os aspetos filosóficos da qualidade, e quando estiverem acoplados com a formação dos colaboradores, auditorias periódicas, ações corretivas e compromissos a todos os níveis da organização. Os três fatores que estão fortemente associados ao desenvolvimento operacional são a implementação de procedimentos, compromisso da organização e planeamento da norma, existindo uma pequena e positiva relação entre o compromisso organizacional e o desenvolvimento dos negócios da organização.

O tamanho da organização tem uma relação significativa com o desenvolvimento operacional e com o desenvolvimento dos negócios depois do ajuste feito com o esforço na implementação da ISO 9001. As empresas maiores desenvolvem-se melhor do que as médias empresas, que, por sua vez, desenvolvem-se melhor que as pequenas, no que respeita ao desenvolvimento organizacional. Existe uma relação insignificante mas positiva entre o planeamento da ISO 9001 e o desenvolvimento dos negócios das organizações, que se traduz num sinal de que a gestão de topo não espera que o planeamento por si só tenha um impacto na linha inferior.

Os resultados observados por Feng *et al.* (2008) mostraram ainda que as empresas australianas e da Nova Zelândia procuram a certificação pela ISO 9001 devido aos benefícios operacionais e de marketing.

Gotzamani (2010), no estudo que realizou na Grécia, investigou os benefícios e dificuldades que as empresas enfrentaram na implementação da ISO 9001, apontando como principais conclusões a melhoria contínua e a orientação para o cliente. Relativamente aos benefícios subsequentes da implementação, Gotzamani (2010) aponta como os cinco mais importantes o maior envolvimento da

gestão nos esforços da gestão a qualidade, a melhoria contínua dos processos e melhoria contínua do produto/serviço ao cliente, a focalização na eficácia e eficiência e uma melhor percepção dos requisitos dos clientes.

No quadro 5 apresentam-se, um resumo, dos principais benefícios internos e externos encontrados na revisão da literatura.

Benefícios Internos	Benefícios Externos
Melhoria organizacional interna	Aumento das vendas
Aumento da produtividade	Melhoria da imagem da empresa
Clarificação de responsabilidades e funções	Ferramenta de marketing
Motivação dos colaboradores	Acesso a novos mercados
Melhoria na comunicação interna	Aumento da quota de mercado
Melhorias na qualidade dos produtos	Sustentação/melhoria da cotação das ações da empresa em bolsa
Vantagens competitivas	Aumento da satisfação e/ou confiança dos clientes
Diminuição do retrabalho	Melhoria da relação com os clientes
Diminuição dos níveis de sucata	Melhoria na comunicação com o cliente
Diminuição das não conformidades	Redução do número de reclamações
Diminuição da percentagem de produtos não conformes	Aumento de compras repetidas
Aumento da rotação de <i>stocks</i>	
Melhoria do tempo de entrega/execução de serviço	
Melhor conhecimento do conceito da gestão da qualidade	
Identificação mais rápida de problemas e erros na empresa	

Melhor controlo da gestão e da
informação na organização

Quadro 5 – Principais Benefícios internos e externos na certificação da ISO 9001

Resumidamente, pode observar-se que os principais benefícios na certificação da ISO 9001 são: o aumento da satisfação e a redução das reclamações dos clientes, o acesso a novos mercados e a melhoria da imagem, a nível externo. Como benefícios internos observam-se o aumento de vendas, a melhoria nos produtos e serviços oferecidos, o aumento de valor da empresa no mercado de ações, a melhoria da eficiência interna e o aumento/melhoria do conhecimento a nível da qualidade.

No entanto, a certificação pela ISO 9001 não apresenta somente benefícios. No ponto seguinte serão abordadas as dificuldades ou barreiras na certificação deste sistema.

3.4 Dificuldades ou barreiras na certificação ISO 9001

No processo de certificação da ISO 9001 podem também surgir dificuldades ou barreiras.

Dick (2000), no seu estudo sobre o desempenho das organizações certificadas pela ISO 9001, apurou que a implementação da norma obriga a vários documentos, que as organizações se preocupam demasiado em documentar o sistema em vez de verificarem se está a funcionar corretamente, e que esta norma não tem compatibilidade com outros sistemas de gestão.

Por sua vez, Casadesús, *et al.* (2001), no estudo já citado, afirmam que o único aspeto prejudicial encontrado foi o aumento no custo da gestão da qualidade. Embora os custos poupados sejam difíceis de quantificar, alguns consultores afirmam que o investimento despendido com a qualidade pode ser recuperado em aproximadamente três anos após a sua implementação.

O único efeito negativo detetado foi a insatisfação de alguns clientes relativamente ao excesso de documentação a que o sistema obriga, nomeadamente antes da primeira auditoria ao SGQ.

Bhuiyan e Alam (2005) apontam, no estudo já referenciado, como dificuldades ou barreiras na certificação da ISO 9001, as restrições nos recursos, a subestimação nos esforços necessários para a certificação, o desenvolvimento de conjuntos de procedimentos e os custos elevados de preparação. Relativamente aos vinte e um processos da nova versão da ISO 9001:2000, os autores mencionam que nenhuma empresa apontou um grau elevado de dificuldade na sua implementação.

Os cinco pontos mais difíceis de implementar na ISO 9001:2000, considerados pelas empresas canadianas alvo do estudo de Bhuiyan e Alam (2005), foram o processo de necessidades dos clientes, o de comunicação com os clientes, o de monitorização e medição, o de *design* de produtos e o processo de gestão da qualidade.

No que concerne aos cinco pontos considerados como menos difíceis de implementar são enumerados o processo de não conformidades, o de controlo de registos, o de auditorias internas, o de compras e o processo de proteção de produtos.

Por sua vez, Zeng *et al.* (2007) verificaram que as barreiras encontradas na certificação nas empresas, na China, são o curto espaço de tempo para a empresa obter a certificação e a demasiada expectativa na ISO 9001, pois os gestores não verificaram os benefícios diretos provenientes da certificação e não se aperceberam de que esta norma é um alicerce para a “gestão sistemática” e para a melhoria contínua da organização. Apuraram também, como dificuldades, os requisitos obrigatórios em algumas indústrias e a tendência das empresas se certificarem somente para acompanhar as suas concorrentes, sem terem a noção real dos objetivos da ISO 9001.

Já Feng *et al.* (2008), no estudo anteriormente mencionado, apontam como principais dificuldades poucos recursos disponíveis, custos elevados para manter o nível da documentação, o curto espaço de tempo para a implementação e o esforço que é necessário.

Sampaio *et al.* (2009) referem que a maior dificuldade encontrada na certificação do SGQ é a falta de envolvimento da gestão de topo.

Pinto e Soares (2010) listam alguns custos associados à implementação de um SGQ que podem sustentar um avanço imediato para a certificação de uma empresa. São eles: afetação de recursos humanos (RQ e consultores); afetação de recursos materiais (gabinetes, *hardware* e *software*, no caso de contratação de alguém); tempo gasto com o envolvimento da administração no acompanhamento do sistema a ser implementado e posteriormente a ser mantido na organização; tempo consumido com os colaboradores envolvidos nos processos da organização; investimento na formação de recursos humanos, tanto ao nível de custo monetário como do tempo empregado para a realização da formação.

Gotzamani (2010) verificou, no estudo a empresas gregas, como principais dificuldades a falta de tempo para a implementação da norma, a resistência à mudança por parte dos colaboradores e da gestão de topo e a falta de comunicação entre eles. No que diz respeito às dificuldades de implementação dos requisitos da ISO 9001, enumeramos os cinco primeiros que vão estabelecer objetivos para os processos com as atividades e funções dos colaboradores, a medição do desempenho dos processos chave, a evidência das auditorias de qualidade nos processos integrados, a implementação de processos baseada na gestão da organização e a gestão de qualidade e controlo dos processos chave.

O quadro 6 apresenta, em síntese, as dificuldades mais importantes verificadas na certificação da ISO 9001.

Dificuldades mais importantes

Excesso de documentação

Aumento dos custos
Aumento do custo da gestão da qualidade
Resistência à mudança
Ferramentas e linguagem da qualidade
Adaptação à norma na fase inicial
Falta de tempo
Falta de recursos humanos e materiais
Falta de envolvimento da gestão de topo
Incompatibilidade com outros sistemas de gestão

Quadro 6 – Principais dificuldades na certificação ISO 9001

Deste modo, pode concluir-se que, as principais dificuldades apontadas pelas empresas, na certificação da ISO 9001, são o aumento de custos, o aumento de custos da gestão da qualidade, a resistência à mudança, as ferramentas e linguagem da qualidade, a adaptação à norma na fase inicial de implementação e certificação, a falta de tempo dos colaboradores, a falta de recursos humanos e materiais, a incompatibilidade desta norma com outros sistemas de gestão e a falta de envolvimento da gestão de topo.

O envolvimento da gestão de topo é considerado um dos elementos cruciais para o êxito da certificação das empresas. No ponto 3.5, serão abordados os principais fatores críticos de sucesso para a certificação ISO 9001.

3.5 Fatores críticos de sucesso para a certificação ISO 9001

“Através da liderança e das medidas tomadas, a gestão de topo pode criar um ambiente em que as pessoas sejam completamente envolvidas e onde um sistema de gestão da qualidade possa funcionar de forma eficaz” (IPQ, 2005:11).

Os principais fatores para certificação pela ISO 9001 são a importância do envolvimento dos colaboradores e da gestão de topo e a importância da formação dos colaboradores na ISO 9001 (Huang *et al.*, 1999; Furtado, 2003; Feng *et al.*, 2008). Furtado (2003) menciona ainda Deming (1986), relativamente ao apoio da gestão de topo, afirmando que este é fundamental para o sucesso de uma certificação, não devendo ser um apoio pontual ou casual.

Gotzamani e Tsiotras (2001), no estudo conduzido a empresas industriais gregas, consideram que a chave para o sucesso está no compromisso das empresas para a melhoria da qualidade e nos seus

objetivos concretos para a certificação. Os autores referem que a ISO 9001 oferece às empresas a capacidade de desenvolverem e adaptarem um sistema de qualidade dinâmico e eficaz, focalizado na melhoria contínua. As empresas podem beneficiar do processo se aproveitarem os requisitos da norma para se organizarem e melhorarem os seus procedimentos internos e a qualidade, criando um sistema de qualidade dinâmico e cada vez maior que também envolva o sistema da GQT.

Por sua vez, Abreu (2002) menciona os seguintes fatores críticos para o sucesso da certificação das empresas, a saber: aumento da produtividade, melhoria dos processos, otimização dos recursos e redução dos desperdícios, no que diz respeito às despesas. Relativamente aos clientes, deve-se ajustar prazos e necessidades, melhorar a qualidade, obter confiança e credibilidade e reduzir os custos. No que diz respeito aos colaboradores, estes devem saber o que têm de fazer, saber a importância da sua função, os cargos e responsabilidades devem estar definidos, devem contribuir para a melhoria, deve existir um bom clima dentro da organização para se trabalhar bem e devem ser remunerados adequadamente. A mistura de todos estes fatores leva a que uma organização certifique o seu SGQ com sucesso e mantenha o mesmo num caminho de melhoria contínua rumando à excelência na GQT.

No ponto seguinte, será apresentada uma breve abordagem da GQT e dos seus princípios.

3.6 Gestão da Qualidade Total

Para um SGQ funcionar eficazmente numa organização, esta deve ter todos os seus membros envolvidos na qualidade. É, portanto, necessário que exista nas empresas uma “cultura de empresa” que incentive e permita esta situação. Assim, “a qualidade total pode ser vista como a cultura da empresa” que fornece produtos/serviços de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes (Pires, 2007:46).

Estão presentes na cultura de uma empresa, caracterizada pela qualidade total, princípios que Evans e Dean (2000) e Pires (2007) pensam serem fundamentais: compromisso da gestão, focalização no cliente, processo de melhoria contínua, qualidade entendida como um problema de todos, liderança, trabalho em equipa e gestão dos resultados económicos da qualidade. Estes princípios podem ainda ser complementados com a adesão dos colaboradores e a medição da prevenção de defeitos da qualidade, referenciados por Bernillon e Cerutti (1995). Collard (1993) refere também a atitude de mudança, a formação contínua e o reconhecimento do desempenho.

Pires (2007) e Madeira *et al.* (2009) apontam, em comum, cinco vantagens da GQT, a saber: a satisfação das necessidades e expectativas de todos os interessados, a comunicação efetiva entre todas as áreas funcionais, a melhoria contínua, as atitudes positivas e a redução do desperdício. A estes, Madeira *et al.* (2009) acrescenta ainda os custos da qualidade, a redução da rotação e absentismo, a realização do potencial dos recursos, o desenvolvimento das competências, a polivalência e auto-estima individual e coletiva, e o fomento do trabalho em equipa. Para estes benefícios serem atingidos tem de se ter em conta que é necessário alterar o modo de pensar sobre

a qualidade, tomar decisões baseadas em factos, usar técnicas adequadas, efetuar uma gestão por processos e dos processos e estabelecer medidas de avaliação da qualidade total.

Tendo em consideração estes fatores, é possível dizer-se que a certificação pela ISO 9001 é considerada como o primeiro passo em direção à implementação da GQT (Gotzamani e Tsiotras, 2001; Escanciano *et al.*, 2002; Lee *et al.*, 1999 e Sun, 2000, no estudo de Magd, 2006; Sampaio *et al.*, 2009), uma vez que as empresas, ao terem atingido a certificação com sucesso, pretendem ainda mais do que a certificação ISO 9001. Os requisitos da ISO 9001, quando implementados eficazmente, podem representar um subsistema da GQT, dado que a certificação aumenta a responsabilidade e compromisso para com a qualidade. Como exemplo, temos o autor Magd (2006) que observou que a certificação pela ISO 9001, na Arábia Saudita, constitui um princípio para a GQT e que as organizações, neste país, pretendem ir mais além do que a ISO 9001 oferece, pois a maioria das pessoas exige um certificado de qualidade para atestar a qualidade dos produtos/serviços.

Escanciano *et al.* (2002) elaboraram um inquérito a empresas industriais espanholas para verificarem qual a relação entre o nível tecnológico das empresas e a sua decisão de avançarem para a qualidade total. Estes autores concluíram que as empresas que se consideravam num nível tecnológico superior são as que se encontram mais satisfeitas com os resultados da certificação e que, por conseguinte, pretendem avançar, ou até já iniciaram, o seu processo para a GQT, ao contrário das outras.

Por sua vez, Gotzamani e Tsiotras (2001) consideraram duas visões em relação à eficácia e aos requisitos da ISO 9001 nas empresas, a visão otimista e a visão pessimista. Na primeira, a gestão de topo compromete-se mais facilmente com os requisitos da qualidade tornando-se mais fácil a adaptação entre a gestão da qualidade e a GQT, para a maioria das empresas. Existe uma diminuição entre a distância da gestão da qualidade e TQM para a maioria das empresas, uma melhoria na organização interna e funcionamento da organização, uma comunicação mais eficaz e uniforme em toda a empresa, uma melhoria no conhecimento dos trabalhadores em questões de qualidade, um aumento da confiança e satisfação dos clientes em relação à organização e um estímulo sobre a melhoria contínua por meio de auditorias de qualidade.

Na visão pessimista, as empresas não têm um compromisso sério para com a qualidade pois centram-se somente numa certificação rápida e fácil. Este aspecto vai fazer com que a empresa possua um sistema estático, burocrático e com uma diminuição da flexibilidade e da inovação. As empresas que pretendem uma certificação rápida não garantem a melhoria contínua do seu sistema e não melhoram a satisfação dos clientes. Se a implementação do SGQ não for considerada eficiente, a empresa pode até regredir, pois os seus colaboradores vão sentir a burocracia e o aumento de trabalho, levando-os a uma desilusão em relação ao SGQ da empresa.

Após a certificação ISO 9001, foi possível observar que o desempenho das categorias da GQT foram significativas em todas elas, provando que o desempenho da GQT é muito positivo e é afectado com a certificação. Isto prova que o desenvolvimento e a certificação de um SGQ pela ISO 9001 aumentam o desempenho da GQT nas empresas certificadas, fazendo com que esta norma seja

considerada como o primeiro passo em direção à GQT (Gotzamani e Tsiotras, 2001; Escanciano *et al.*, 2002; Lee *et al.*, 1999 e Sun, 2000, no estudo de Magd, 2006; Sampaio *et al.*, 2009).

Gotzamani e Tsiotras (2001), no estudo já citado, enunciam ainda as oito categorias do desempenho da GQT que são a liderança, o planeamento estratégico da qualidade, os dados da qualidade, a gestão de recursos humanos, a gestão de processos, fornecedores, clientes e *design* de produtos. Todos estes aspetos, conjuntamente com os benefícios de uma cultura pela qualidade total fazem com que se possa comparar os princípios da ISO 9001, já mencionados anteriormente, como a focalização no cliente, o envolvimento das pessoas, a melhoria contínua, a abordagem por processos e a abordagem à tomada de decisão baseada em factos.

Gotzamani e Tsiotras (2001) concluíram, no seu estudo empírico sobre a indústria grega, que o desenvolvimento e certificação de um sistema de garantia de qualidade de acordo com as normas ISO 9001 podem oferecer um bom primeiro passo em direção à GQT, uma vez que oferece melhoria significativa no desempenho das empresas em todos os elementos e áreas da GQT, examinadas pela pesquisa. Os autores mencionam ainda que o desenvolvimento e certificação de um SGQ pode impulsionar a cultura de qualidade e compromisso de qualidade e oferecer benefícios significativos para as empresas certificadas.

Deste modo, podemos concluir que a certificação das empresas pela ISO 9001 é considerada com um primeiro passo em direção à GQT e que esta beneficia o desempenho das empresas, a todos os níveis.

No capítulo seguinte serão apresentados os resultados de investigação realizados à empresa Efacec e às empresas portuguesas certificadas pela ISO 9001.

Capítulo IV – Metodologia de investigação

Este capítulo encontra-se dividido em dois pontos que tratam os procedimentos relativos à realização da componente empírica do trabalho de investigação. O primeiro ponto aborda o estudo de caso sobre a Efacec e o segundo ponto o inquérito por questionário às empresas portuguesas certificadas.

Os resultados da investigação realizada encontram-se, assim, divididos em duas fases. A primeira diz respeito ao estudo de caso realizado na Efacec, e é composta por uma entrevista conduzida ao RQ e por um questionário administrado junto de 10 colaboradores. A segunda fase trata um questionário dirigido a 1080 empresas portuguesas certificadas pela ISO 9001.

Estas duas fases de investigação surgem no seguimento das questões de investigação que deram origem a este trabalho, e que foram:

- Quais os principais benefícios e dificuldades subjacentes à certificação da ISO 9001?
- Quais os principais benefícios e dificuldades subjacentes à certificação da ISO 9001, na empresa Efacec e nas empresas portuguesas consultadas?

Apresentam-se, de seguida, a descrição das duas fases de investigação.

4.1 Estudo de caso – Efacec

O estudo de caso sobre a Efacec desenvolve-se em duas fases. A primeira fase diz respeito à entrevista realizada ao RQ da empresa, a fim de determinar os principais benefícios e dificuldades encontrados na certificação do SGQ. De seguida, e para complementar a entrevista, realizou-se um inquérito por questionário aos colaboradores da empresa. Este questionário tem como propósito verificar se os benefícios e dificuldades elencados na entrevista vão ao encontro dos enunciados pelos colaboradores e se existem, ainda, outros para além dos mencionados.

Recordamos aqui as questões de investigação que estiveram no cerne da realização do estudo de caso na Efacec:

- Quais as razões que levaram a Efacec a implementar e certificar o seu SGQ, as dificuldades sentidas e os benefícios provenientes da certificação;
- Existirá alguma ligação entre as razões que levaram a Efacec a implementar o SGQ e os motivos que são apresentados na literatura?;
- Existirá alguma ligação entre os dados obtidos na entrevista e os dados obtidos no inquérito por questionário dos colaboradores da empresa?;
- Será que a empresa reconhece alguma importância na certificação ISO 9001?

De seguida, apresenta-se a empresa alvo de estudo.

4.1.1 Apresentação da empresa

O Grupo Efacec surgiu em 1905, tendo na sua génese a empresa “Moderna”.

Em 12 de Agosto de 1948 foi constituída a Efacec (nome adoptado em 1962) pelo fundador Eng.º António Ricca Gonçalves. É considerada o maior Grupo Elétrico Nacional de capitais portugueses. Presentemente, conta com mais de 4200 colaboradores e um volume de negócios que ultrapassou os 1000 milhões de euros, estando presente em mais de 65 países (Efacec, 2011).



Figura 3 - Mapa com presenças da Efacec no mundo (Efacec, 2011)

Entre os anos de 1966 e 1973, a Efacec viu a sua área fabril crescer 2,5 vezes e viu aumentar o volume de encomendas em seis vezes. Foi, ainda, neste período que as ações da empresa foram admitidas no mercado de valores em Lisboa. Já nos anos 90, a empresa criou as primeiras afiliadas detidas a 100% pelo Grupo Efacec.

Em 1999, o Grupo Efacec definiu uma nova estratégia, através da reorganização em 3 Pólos, EAS – Engenharia, Ambiente e Serviços, EN – Energia e TLE – Telecomunicações, Logística e Electrónica. Cada um dos Pólos passou a ter uma estrutura orgânica e responsáveis próprios, sendo orientados para as necessidades globais dos clientes de forma a otimizar as sinergias do Grupo” (Efacec, 2011).

Já em 2005, a empresa dividiu os seus negócios em três grandes áreas, a saber, “Soluções para Energia”, “Soluções para Transportes e Logística”, e “Soluções de Engenharia e Serviços” rentabilizando, deste modo, as várias valências do Grupo.

No ano de 2007 foi constituída a Efacec Sistemas de Gestão, S. A., e introduziu-se um novo modelo organizacional que fez com que se criassem dez Unidades de Negócio, Energia (Transformadores,

Aparelhagem de Média e Alta Tensão, *Servicing* de Energia), Engenharia e Serviços (Engenharia, Automação, Manutenção, Ambiente, Renováveis), Transportes e Logística (Transportes, Logística)

Foram, ainda, definidas seis regiões internacionais prioritárias para a sua área de negócio, a saber, EUA, América Latina, Europa Central, Magrebe, África Austral, Espanha.

O ano de 2010 foi repleto de acontecimentos tais como a fusão das empresas Efacec Engenharia S. A., Efacec Automação e Robótica, S. A. e Efacec Ambiente, S. A. na Efacec Sistemas de Electrónica, S. A., que se passou a designar após a fusão de Efacec Engenharia e Sistemas, S. A., tendo o capital social aumentado para 17.750 milhares de euros.

Devido ao “ciclo de crescimento económico e financeiro” que tem sofrido a Efacec desenvolveu um novo modelo organizacional, por forma a dar resposta à internacionalização da empresa, que está já presente em mais de 65 países. Por conseguinte, definiu a sua atividade em sete mercados prioritários (Mercado Espanha, Mercado Europa Central, Mercado Estados Unidos da América, Mercado América Latina, Mercado Magrebe, Mercado África Austral, Mercado Índia), onde pretende replicar as suas dez Unidades de Negócio, já presentes em Portugal:

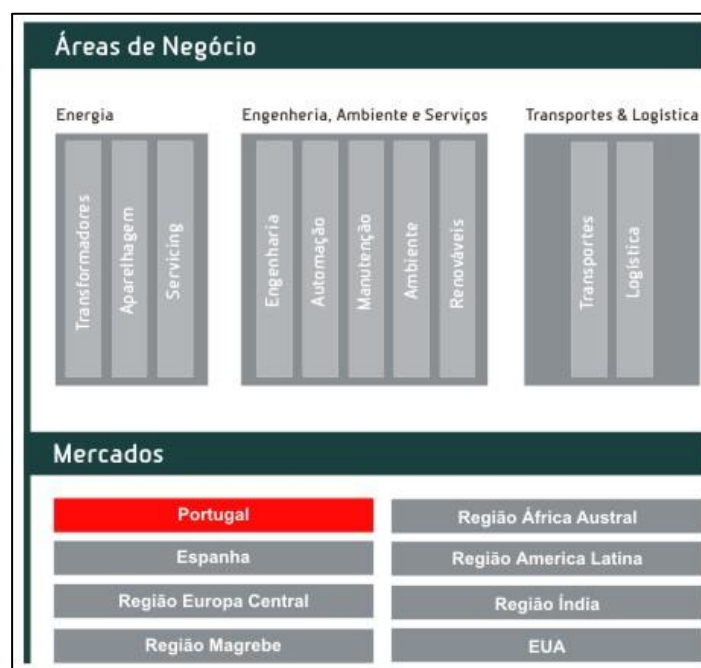


Figura 4 - Unidades de Negócio da Efacec (Efacec, 2011)

Através da descrição realizada sobre a empresa Efacec, podemos observar que é uma empresa conceituada em Portugal, líder na sua área de mercado e que está a expandir os seus negócios para um leque variado de países. Verifica-se ainda que a empresa tem presente um modelo organizacional bem delineado e voltado para a expansão e para o crescimento sustentado.

4.2 Entrevista

4.2.1 Metodologia

A fim de estudar em pormenor as motivações, os benefícios e as dificuldades sentidas por uma organização na certificação do seu SGQ, segundo a Norma NP EN ISO 9001, verificou-se que seria apropriado a realização de um estudo de caso. O estudo de caso é o método mais indicado quando se colocam as questões “quem?”, “o que?”, “onde?”, “como?” e “por que?” sendo essa também a “estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos” (Yin, 2003:26).

Este estudo de caso teve como método de recolha principal de dados a realização de uma entrevista que permitiu ao investigador extrair da mesma “informações e elementos de reflexão” bastante ricos (Quivy e Campenhoudt, 1998:192). “Os métodos de entrevista caracterizam-se por um contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores e por uma fraca diretividade por parte daquele” (Quivy e Campenhoudt, 1998:192). O conteúdo da entrevista foi analisado a fim de se testarem as questões de investigação, já referidas. Este tipo de recolha de dados é o mais adequado quando se pretende analisar um problema específico, como o caso da certificação pela ISO 9001. Tem como principais vantagens aprofundar os elementos recolhidos e flexibilizar a recolha dos testemunhos.

A entrevista utilizada foi semi-estruturada, pois “não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas”, havendo, sim, “perguntas-guias, relativamente abertas” que foram colocadas ao entrevistado (Quivy e Campenhoudt, 1998:192). O guião utilizado encontra-se no Anexo I, servindo de elemento orientador para a realização da entrevista. O guião teve como base a revisão da literatura utilizada, tentando elaborar-se questões o mais abertas possíveis, de modo a que o entrevistado pudesse falar e dar o seu contributo sem estar influenciado pela questão em si.

A organização escolhida para a realização do estudo de caso incidiu no Grupo Efacec, como já foi referido.

4.2.2 Recolha de dados

Os dados apresentados foram recolhidos por meio de uma entrevista, ao RQ da Efacec, e sua respetiva análise.

As perguntas utilizadas no guião da entrevista tiveram como base a revisão da literatura realizada.

A entrevista ao RQ foi realizada a 4 de Julho de 2011, nas instalações da empresa. Antes da realização da mesma foi explicado ao entrevistado que a entrevista era realizada no seguimento da dissertação do mestrado com o tema “Os benefícios e das dificuldades na certificação da qualidade” e que a mesma iria ser gravada, com o consentimento do entrevistado. A entrevista teve a duração de cerca de 2 horas. Depois de gravada, foi transcrita, na íntegra, a fim de poder ser feita a análise do seu conteúdo.

No Capítulo V, apresentam-se os resultados da entrevista.

4.3 Inquérito por questionário aos colaboradores da Efacec

A fim de completar e cruzar as informações obtidas com a realização da entrevista, foi conduzido um inquérito a dez colaboradores da Efacec. Optou-se pelo inquérito a esses colaboradores porque esta seria a forma mais simples e prática de obter respostas aos mesmos, já que não havia a possibilidade de os inquiridos serem entrevistados.

Para verificar se os benefícios e dificuldades, sentidos pelos colaboradores da Efacec na certificação da empresa, estavam relacionados com os elencados pelo RQ, concluiu-se que seria apropriado utilizar uma recolha de dados, tendo como base a metodologia quantitativa. Neste seguimento, procedeu-se à realização de um inquérito por questionário, dirigido aos colaboradores do Pólo da Maia, descrito nos pontos abaixo.

4.3.1 Metodologia e modo de seleção de amostra

O inquérito por questionário é um método de recolha de dados que “consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas (...) às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções (...), ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto de interesse” (Quivy e Campenhoudt, 1998:188). O inquérito utilizado denomina-se de “administração direta”, pois são os próprios inquiridos que fazem o preenchimento do mesmo através da escolha das respostas que lhes foram colocadas.

As questões utilizadas no inquérito são questões diretas e específicas sobre as motivações, benefícios e dificuldades da certificação da ISO 9001 (Tuckman, 2000). Os temas das perguntas tiveram como base o estudo efetuado na revisão da literatura e informação sobre a empresa, bem como os resultados da entrevista, efetuada na fase anterior.

O tipo de resposta utilizada neste inquérito foi a resposta estruturada, recorrendo-se a uma escala de valores de 1 a 5, onde os entrevistados exprimem a sua opinião relativamente ao que lhes é perguntado (Tuckman, 2000). Esta escala de valores é utilizada nas perguntas sete a dez. A escala de valores utilizada foi a seguinte:

1 – Discordo completamente; 2 - Discordo; 3 – Sem Opinião; 4 - Concordo; 5 – Concordo plenamente

No que diz respeito às limitações deste tipo de análise, pode verificar-se a superficialidade das respostas e a possibilidade dos inquiridos não terem a motivação e formação adequadas para responderem a este tipo de inquérito (Quivy e Campenhoudt, 1998).

Para se proceder ao tratamento dos dados recolhidos, efetuou-se a sua análise estatística, no âmbito do tratamento quantitativo do inquérito, através do programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 20, que permite comparar e analisar as várias respostas obtidas. De acordo com a

análise descritiva das mesmas, onde foi possível identificar a média, o desvio padrão, as frequências de respostas e a percentagem para cada variável.

4.3.2 Conceção do inquérito por questionário

A conceção do inquérito utilizado neste trabalho foi baseado no artigo científico de Bhuiyan, N. e Alam, N. (2005), *An investigation into issues related to the latest version of ISO 9001*, Total Quality Management, Vol. 16, N.º 2, 199-213. A sua elaboração consistiu na tradução e adaptação das perguntas para português com o aditamento de outras questões elaboradas no seguimento da revisão bibliográfica efetuada. As questões fundamentais centram-se nas motivações para a certificação ISO 9001, os seus benefícios e dificuldades sentidas e podem ser consultadas no Anexo II.

O inquérito encontra-se dividido em duas partes e é constituído por onze perguntas. A primeira parte trata da caracterização da amostra onde se questiona a função ou departamento do inquirido, a idade, o sexo e a escolaridade. A segunda parte contém as perguntas relacionadas com a questão de investigação. Nesta parte do inquérito, pretende-se saber há quantos anos o inquirido trabalha na empresa e se acompanhou ou não a implementação e certificação da ISO 9001 na empresa onde trabalha. As perguntas sete, oito e nove têm como objetivo determinar as principais motivações, dificuldades e benefícios que os inquiridos percecionaram com a certificação ISO 9001, respetivamente. A décima pergunta do questionário pretende aferir a opinião do inquirido em relação à ISO 9001 e a última pretende saber se a empresa onde o inquirido trabalha é reconhecida por ter a certificação ISO 9001.

Antes de ser divulgado, o inquérito foi lido e corrigido pelos Responsáveis da Qualidade da Efacec e por dois outros Responsáveis de Qualidade de outras duas empresas cujos nomes manteremos confidenciais.

Posteriormente, o inquérito foi elaborado na plataforma *LimeSurvey*, a partir da qual os inquiridos teriam acesso *online* para introduzirem as suas respostas.

4.3.3 Recolha de dados

O inquérito por questionário foi dirigido aos colaboradores da Efacec no dia 9 de Novembro de 2011, pelo RQ, e o mesmo pode ser consultado no Anexo II.

Na análise das questões 7, 8, 9 e 10 optou-se por efetuar uma análise dos dados sem considerar a hipótese de resposta 3 – Sem opinião, uma vez que, se os inquiridos não têm uma opinião sobre determinado assunto não será relevante para a análise das questões. No entanto, sempre que se achar conveniente, será feito algum comentário ao número elevado de respostas para esta opção, caso exista.

A análise destas mesmas perguntas foi realizada através da média das respostas dos inquiridos, dado que em estatística a média representa o valor para onde mais se concentram os dados de uma distribuição. Uma vez que a escala de resposta encontra-se na escala de 1 a 5 valores, consideram-se respostas positivas todas aquelas que se encontram acima dos 2,5 valores e negativas todas as que se encontram abaixo deste valor.

No Capítulo V, apresentam-se os resultados dos inquéritos obtidos.

4.4 Inquérito por questionário – empresas portuguesas

Para complementar o estudo de caso sobre a empresa Efacec, uma vez que a taxa de resposta dos inquéritos dirigidos aos colaboradores ficou aquém do esperado, foi divulgado um inquérito a um conjunto de empresas certificadas pela ISO 9001. O inquérito utilizado foi o mesmo que foi administrado aos colaboradores da Efacec, e pode ser consultado no Anexo II.

4.4.1 Recolha de dados

As empresas alvo de estudo, neste inquérito, foram selecionadas através da listagem de empresas disponibilizada no *website* do IPAC (www.ipac.pt), cuja atualização datava de 22 de Março de 2011. Esta pesquisa foi efetuada a 23 de Novembro de 2011 e todas as empresas consultadas encontravam-se certificadas pela ISO 9001. O inquérito utilizado encontra-se no Anexo II, deste trabalho.

Num segundo momento procedeu-se à recolha de dados das empresas, nomeadamente o correio electrónico do RQ da empresa, através do seu *website*. No caso de a informação não estar disponível *online*, o correio electrónico foi enviado ao cuidado do mesmo.

Das 4824 empresas certificadas pela ISO 9001 a nível nacional, foram enviados inquéritos a 1080 empresas, o que corresponde a cerca de 22,39% do universo. As empresas em causa pertencem a vários ramos de negócio, não tendo sido dirigido o questionário para um setor de atividade específico.

Os inquéritos foram enviados entre os dias 25 e 29 de Novembro de 2011 via correio electrónico. Para o preenchimento dos mesmos foi enviada uma hiperligação para poderem aceder ao inquérito *online*. Foi determinado um período de quinze dias para o preenchimento do inquérito. No entanto, para reforçar o pedido e obter mais respostas, a 2 de Dezembro de 2011 foi enviado uma nova mensagem de correio electrónico a solicitar o preenchimento do inquérito e a agradecer as respostas já recebidas.

Dos 1080 inquéritos enviados obtiveram-se 266 respostas, das quais se consideraram 259 respostas efetivas, pois as restantes respostas encontravam-se incompletas. Obteve-se, assim, uma taxa de resposta de sucesso de 23,98%.

No Capítulo V, apresentam-se os resultados das respostas obtidas.

Capítulo V – Apresentação dos resultados

Neste capítulo serão apresentados os dados recolhidos no estudo de caso sobre a Efacec e sobre as empresas portuguesas certificadas pela ISO 9001 bem como as respetivas análises.

5.1 Análise da entrevista

Através da entrevista realizada com o RQ, foi possível deduzir as razões que levaram a Efacec a certificar-se segundo a Norma NP EN ISO 9001: “requisitos de alguns clientes importantes” e com a possibilidade de participação “em alguns concursos públicos e, posteriormente, concursos privados”. Constatamos, também, que as motivações da certificação foram motivações externas – requisitos dos clientes e possibilidade de obterem novos negócios, o que vai de encontro ao já mencionado pelos autores Buttle (1997), Huarng *et al.* (1999), Corbett *et al.* (2003), Marimon *et al.* (2006), Feng *et al.* (2008), Prajogo (2008) e Sampaio *et al.* (2009).

Quanto aos benefícios que a empresa obteve com a certificação, na opinião do RQ, verificou-se que a Efacec conseguiu alcançar uma “maior disciplina e uma maior organização”, bem como uma clara definição de funções “com a identificação de requisitos mínimos para cada função”. A certificação da ISO 9001 fez com que a empresa percebesse e sistematizasse quais eram os seus processos-chave e como poderia melhorá-los de uma forma contínua. Consequentemente, passou a ter como uma das suas preocupações fundamentais a monitorização dos processos e o acompanhamento dos indicadores determinantes na sua melhoria. Um outro aspeto sublinhado, durante a entrevista, foi que, com a certificação da empresa, esta conseguiu obter uma “melhoria da imagem para clientes” e, deste modo, obter mais prestígio junto destes.

Segundo o entrevistado, “o recurso do tempo é um fator escasso e que às vezes dificulta um pouco a implementação com os *timings* e com o acompanhamento” que a empresa necessita. Durante a certificação da Efacec, a dificuldade mais sentida foi a escassez de tempo que os colaboradores tiveram para se dedicar ao SGQ, uma vez que é complicado conseguir a disponibilidade de todos os elementos necessários para o acompanhamento dos processos, da revisão documental e da própria organização. A par deste item há a resistência natural dos colaboradores para os quais – como é mencionado na entrevista - “é natural e normal” que este tipo de resistência surja “a qualquer coisa que é nova”.

A fim de ultrapassar este obstáculo, a empresa fez com que todos os colaboradores estivessem presentes na definição das soluções para cada um dos requisitos da norma, envolvendo-os no SGQ e oferecendo formação adequada. Para tal, também muito contribuiu o envolvimento da gestão de topo em todo o processo de certificação da empresa e, posteriormente, na sua manutenção. Tal como os colaboradores, também a gestão de topo “recebeu formação para perceber (...) as alterações que decorrem da implementação de um sistema de gestão” e, assim, motivar e acompanhar os seus colaboradores. O acompanhamento da gestão de topo em todo este processo foi um fator

determinante para o sucesso da certificação da Efacec, tendo ainda conseguido motivar os seus colaboradores para, em conjunto trabalharem na melhoria contínua do SGQ da empresa, confirmando o que foi encontrado na revisão da literatura pelos autores Huarng *et al.* (1999), Furtado (2003) e Feng *et al.* (2008).

5.2 Inquérito por questionário - Efacec

Os resultados obtidos no inquérito por questionário, aos colaboradores da Efacec, foram analisados recorrendo ao programa SPSS. Nos pontos abaixo será feita a análise das respostas obtidas.

Na análise das questões 7, 8, 9 e 10 optou-se por efetuar uma análise dos dados sem considerar a hipótese de resposta 3 – Sem opinião, uma vez que, se os inquiridos não têm uma opinião sobre determinado assunto não será relevante para a análise das questões. No entanto, sempre que se achar conveniente, será feito algum comentário ao número elevado de respostas para esta opção, caso exista.

A análise destas mesmas perguntas foi realizada através da média das respostas dos inquiridos. Uma vez que a escala de resposta encontra-se na escala de 1 a 5 valores, consideram-se respostas positivas todas aquelas que se encontram acima dos 2,5 valores e negativas todas as que se encontram abaixo deste valor.

5.2.1 Caracterização da amostra

Nos parágrafos seguintes faz-se a caracterização da amostra tendo em conta a idade, sexo, departamento onde o responde trabalha e nível de escolaridade.

Na realização do estudo participaram 10 sujeitos, dos quais 60% ($n1=6$) afetos ao género feminino e 40% ($n2=4$) ao género masculino, conforme se pode verificar no gráfico 1.

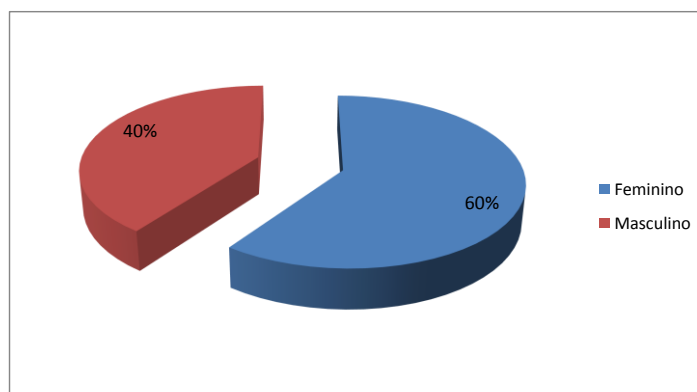


Gráfico 1 – Distribuição da amostra por sexo (em %)

No gráfico 2, podemos observar que metade da amostra (50%, que corresponde a 5 respostas) encontra-se na faixa etária entre os 26 e 35 anos, 20% entre os 36 e 45 anos e 30% acima dos 46 anos. Podemos, assim, verificar que a maioria dos inquiridos pertence a uma faixa etária jovem.

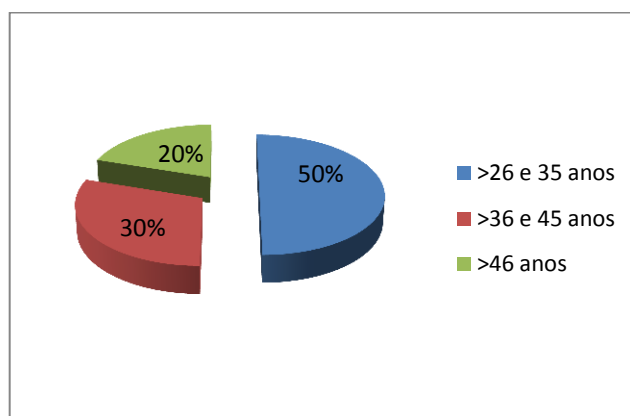


Gráfico 2 – Distribuição da amostra por faixa etária (em %)

A partir do preenchimento dos inquéritos foi possível identificar o nível de escolaridade de cada inquirido. Podemos, deste modo, observar, no gráfico 3, que somente 20% dos inquiridos têm uma formação ao nível do 12º Ano. Os restantes têm uma formação ao nível do ensino superior.

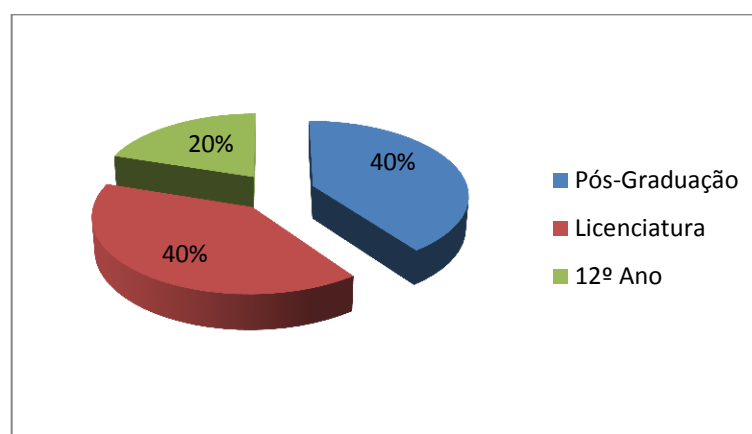


Gráfico 3 – Distribuição da amostra por habilitações literárias (em %)

Após uma análise dos departamentos constantes no preenchimento do inquérito por questionário agruparam-se estes pelas seguintes áreas: **Departamento de QAS** (Qualidade, Ambiente e Segurança), **Departamento de Logística**, **Departamento de Sistemas de Gestão da Investigação**,

Desenvolvimento e Inovação e Departamento de Marketing. O gráfico seguinte apresenta a percentagem de respostas por área da empresa.

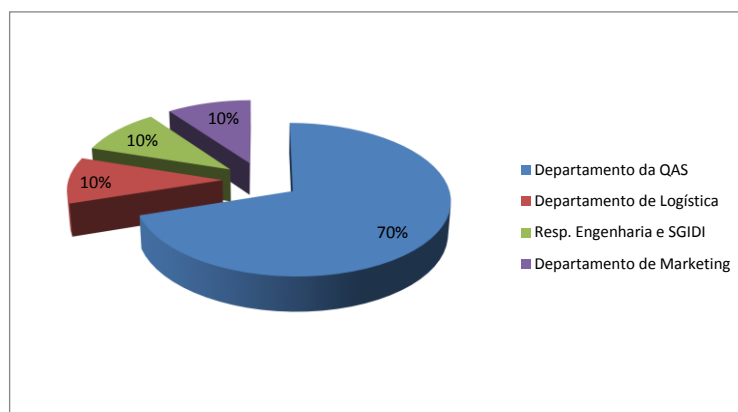


Gráfico 4 – Distribuição da amostra por departamento (em %)

O gráfico seguinte apresenta a percentagem dos inquiridos por antiguidade na empresa. Cerca de 60% encontram-se a exercer funções na empresa desde há dez anos, enquanto os restantes 40% estão a colaborar na empresa há mais de dez anos. A amostra deste inquérito é constituída por indivíduos que trabalham há alguns anos na empresa, tendo o tempo suficiente para se aperceber do SGQ implementado e certificado e dos benefícios que provêm do mesmo.

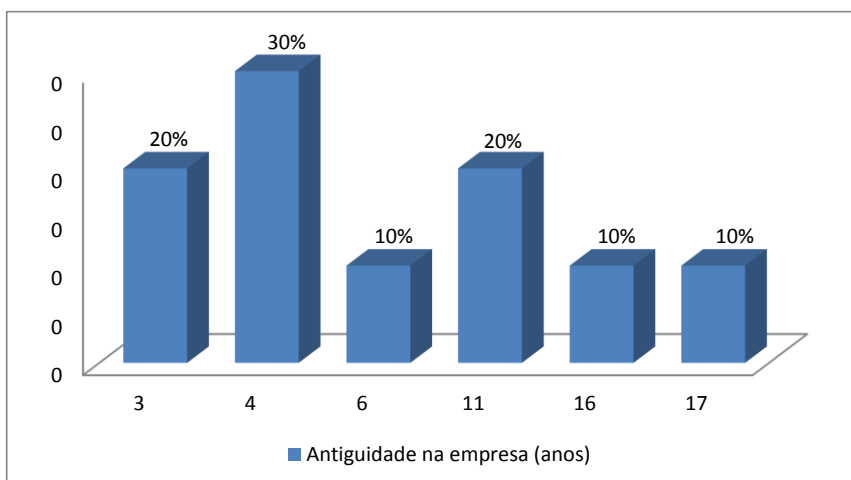


Gráfico 5 - Antiguidade na empresa (em %)

5.2.2 Análise dos resultados

5.2.2.1 Principais motivações

Na tabela seguinte podemos observar as respostas dos inquiridos por frequência e percentagem à pergunta relacionada com as motivações que levaram a empresa a implementar a ISO 9001. As percentagens consideradas foram as percentagens válidas.

Tabela 1 - Quais as razões que levaram a empresa onde trabalha a implementar a ISO 9001?

		1	2	4	5	Média	Desvio Padrão	3
Requisitos/expectativas dos clientes	Freq.	0	0	6	4	4,40	0,52	0
	%	0	0	60	40			
Impulso competitivo	Freq.	0	0	4	5	4,56	0,53	1
	%	0	0	44	56			
Vantagem de mercado	Freq.	0	0	5	5	4,50	0,53	0
	%	0	0	50	50			
Ferramenta de Marketing/Publicidade	Freq.	0	0	7	2	4,22	0,44	1
	%	0	0	78	22			
Facilita a entrada em novos mercados	Freq.	0	0	5	5	4,50	0,53	0
	%	0	0	50	50			
Ajuda dos consultores na implementação	Freq.	1	2	3	1	3,14	1,46	3
	%	14	29	43	14			
Política de compra do governo	Freq.	1	2	3	0	2,83	1,33	4
	%	17	33	50	0			
Melhoria da qualidade dos produtos	Freq.	0	0	8	2	4,20	0,42	0
	%	0	0	80	20			
Melhoria das práticas de gestão da qualidade	Freq.	0	0	6	3	4,33	0,50	1
	%	0	0	67	33			
Organização culta/disciplinada	Freq.	0	0	6	3	4,33	0,50	1
	%	0	0	67	33			

$n=10$

Legenda:

1 Discordo completamente

2 Discordo

- 3 Sem Opinião
- 4 Concordo
- 5 Concordo plenamente

Após a análise dos inquiridos por questionário aos dez colaboradores da Efacec, foi possível identificar as cinco principais motivações, para a certificação das empresas pela ISO 9001:

- Impulso competitivo (média = 4,56);
- Vantagem de mercado e Facilita a entrada em novos mercados (média = 4,50);
- Requisitos/expectativas dos clientes (média = 4,40);
- Melhoria das práticas de gestão da qualidade e Organização culta/disciplinada (média = 4,33)

É possível observar que três destes motivos - impulso competitivo, melhoria das práticas de gestão da qualidade e organização culta/disciplinada - enquadram-se nas motivações internas, enquanto os restantes são considerados como motivações externas, o que vai ao encontro do mencionado pelos autores estudados: Buttle (1997), Huarng *et al.* (1999), Corbett *et al.* (2003), Marimon *et al.* (2006), Miranda (2006c), Feng *et al.* (2008), Prajogo (2008), Sampaio *et al.* (2009).

Podemos ainda referir que existem quatro inquiridos que não têm opinião sobre o item política de compra do governo, demonstrando que não sabem ou não respondem sobre este item.

5.2.2.2 Principais benefícios

Na tabela abaixo podemos observar as respostas dos inquiridos por frequência e percentagem à pergunta relacionada com os benefícios resultantes da certificação pela ISO 9001. As percentagens consideradas foram as percentagens válidas.

Tabela 2 - Que benefícios pensa que a ISO 9001 trouxe para a empresa?

		1	2	4	5	Média	Desvio Padrão	3
Capaz de permanecer no negócio/não exclusão de concursos	Freq.	0	0	3	7	4,70	0,48	0
	%	0	0	30	70			
Satisfação dos clientes	Freq.	0	0	5	5	4,50	0,53	0
	%	0	0	50	50			
Melhoria na cotação das ações da empresa na bolsa de valores	Freq.	2	2	2	1	2,71	1,60	3
	%	29	29	29	13			
Publicidade/Marketing	Freq.	0	1	6	3	4,10	0,88	0
	%	0	10	60	30			

Melhoria na confiança dos clientes	Freq.	0	0	6	3	4,33	0,50	1
	%	0	0	67	33			
Melhoria na definição e uniformização dos procedimentos de trabalho	Freq.	0	1	7	1	3,89	0,73	1
	%	11	78	11	0			
Melhoria nos produtos/serviços oferecidos	Freq.	0	0	9	0	4,00	0	1
	%	0	0	100	0			
Melhoria na percepção da qualidade	Freq.	0	0	8	1	4,11	0,33	1
	%	0	0	89	11			
Melhoria nas relações internas da organização	Freq.	0	1	7	1	3,89	0,73	1
	%	11	78	11	0			
Melhoria a nível da gestão	Freq.	1	0	6	1	3,75	1,16	2
	%	13	0	75	13			
Aumento do conhecimento da gestão da qualidade	Freq.	0	0	8	1	4,11	0,33	1
	%	0	0	89	11			
Maior capacidade para a exportação	Freq.	0	0	6	3	4,33	0,50	1
	%	0	0	67	33			
Melhoria na definição de responsabilidades e obrigações dos colaboradores	Freq.	0	1	7	1	3,89	0,78	1
	%	0	11	78	11			
Aumento da satisfação dos colaboradores	Freq.	0	1	7	1	3,89	0,78	1
	%	0	11	78	11			
Aumento na comunicação entre a gestão e os colaboradores	Freq.	0	1	7	0	3,75	0,71	2
	%	0	13	87	0			
Redução de erros e defeitos	Freq.	0	0	6	2	4,25	0,46	2
	%	0	0	75	25			
Redução de prazos de entrega	Freq.	0	1	3	2	4,00	1,10	4
	%	0	17	50	33			
Diminuição das auditorias dos clientes	Freq.	1	1	3	1	3,33	1,51	4
	%	17	17	49	17			
Diminuição do n.º de reclamações dos clientes	Freq.	0	0	6	1	4,14	0,38	3
	%	0	0	86	14			
Aumento das vendas	Freq.	0	0	4	2	4,33	0,52	4
	%	0	0	67	33			

n=10

Legenda:

- 1 Discordo completamente
- 2 Discordo
- 3 Sem Opinião
- 4 Concordo
- 5 Concordo plenamente

Os cinco principais benefícios, resultantes da certificação das empresas pela ISO 9001, decorrentes da análise do estudo aos colaboradores da Efacec foram os seguintes:

- Capaz de permanecer no negócio/não exclusão de concursos (média = 4,70);
- Satisfação dos clientes (média = 4,50);
- Melhoria na confiança dos clientes, maior capacidade para a exportação e aumento das vendas (média = 4,33);
- Redução de erros e defeitos (média = 4,25);
- Diminuição do n.º de reclamações dos clientes (média = 4,14);

5.2.2.3 Principais dificuldades

Podemos observar, na tabela 3, as respostas dos inquiridos por frequência e percentagem à pergunta relacionada com as dificuldades sentidas na implementação da ISO 9001. A tabela encontra-se ordenada pela média das respostas. As percentagens consideradas foram as percentagens válidas.

Tabela 3 - Que dificuldades/barreiras sentiu durante a implementação da ISO 9001 na empresa.

		1	2	4	5	Média	Desvio Padrão	3
Falta de compromisso da gestão de topo	Freq.	2	3	1	0	2,00	1,10	4
	%	33	50	17	0			
Constrangimentos nos recursos (humanos, tempo, financeiro)	Freq.	1	2	2	0	2,60	1,34	5
	%	20	40	40	0			
Calibração dos instrumentos	Freq.	1	2	1	0	2,25	1,26	6
	%	25	50	25	0			
Custo elevado de preparação/implementação	Freq.	0	2	2	0	3,00	1,15	6
	%	0	50	50	0			
Resistência dos colaboradores	Freq.	0	1	5	0	3,67	0,82	4
	%	0	17	83	0			

Desenvolvimento da documentação	Freq.	1	2	3	0	2,83	1,33	4
	%	17	33	50	0			
Processo de aprovação de documentos	Freq.	0	3	2	0	2,80	1,10	5
	%	0	60	40	0			
Implementação de procedimentos definidos	Freq.	1	0	4	0	3,40	1,34	5
	%	20	0	80	0			
Má interpretação da norma	Freq.	2	1	1	0	2,00	1,41	6
	%	50	25	25	0			
Necessidades de formação	Freq.	0	1	5	0	3,67	0,82	4
	%	0	17	83	0			
Subestimação dos esforços necessários	Freq.	1	1	4	0	3,17	1,33	4
	%	17	17	66	0			

$n=10$

Legenda:

- 1 Discordo completamente
- 2 Discordo
- 3 Sem Opinião
- 4 Concordo
- 5 Concordo plenamente

As cinco principais dificuldades, apontadas na certificação das empresas pela ISO 9001, decorrentes da análise do estudo aos dez colaboradores da Efacec, foram as seguintes:

- Resistência dos colaboradores e necessidades de formação (média = 3,67);
- Implementação de procedimentos definidos (média = 3,40);
- Subestimação dos esforços necessários (média = 3,17);
- Custo elevado de preparação/implementação (média = 3,00);
- Desenvolvimento da documentação (média = 2,83);

Foi ainda possível observar que existe uma grande parte dos inquiridos que não tem uma opinião formada acerca da generalidade das dificuldades indagadas neste inquérito por questionário. Outro aspeto interessante, verificado nos resultados deste item foi que nenhum inquirido utilizou o parâmetro 5 – Concordo plenamente.

5.2.2.4 Opinião dos inquiridos em relação à ISO 9001

Na tabela 4 podemos observar as respostas dos inquiridos por frequência e percentagem à pergunta relacionada com a opinião dos inquiridos sobre a ISO 9001. As percentagens consideradas foram as percentagens válidas.

Tabela 4 - Qual é a sua opinião em relação à ISO 9001?

		1	2	4	5	Média	Desvio Padrão	3
As empresas registadas com a ISO 9001 podem competir globalmente	Freq.	0	0	5	4	4,44	0,53	1
	%	0	0	56	44			
A ISO 9001 é eficaz para o mercado europeu	Freq.	0	1	6	2	4,00	0,87	1
	%	0	11	67	22			
A ISO 9001 é para o sistema e não para a melhoria do processo/produto	Freq.	1	3	4	0	2,88	1,25	2
	%	12	38	50	0			
A ISO 9001 é adequada para grandes empresas	Freq.	2	4	3	0	2,44	1,24	1
	%	22	45	33	0			
A ISO 9001 não tem vantagem competitiva no mercado português	Freq.	1	3	5	1	3,20	1,32	0
	%	10	30	50	10			
Uma organização que adote a ISO 9001 não terá qualquer benefício	Freq.	3	3	3	0	2,33	1,32	1
	%	33	33	33	0			
Implementar a ISO 9001 é um processo burocrático desnecessário	Freq.	4	3	2	0	2,00	1,23	1
	%	45	33	22	0			
Os benefícios esperados com a ISO 9001 são muito menores do que o investimento	Freq.	2	2	3	0	2,57	1,40	3
	%	29	29	42	0			

n=10

Legenda:

- 1 Discordo completamente
- 2 Discordo
- 3 Sem Opinião
- 4 Concordo
- 5 Concordo plenamente

A análise da questão sobre a opinião dos inquiridos relativamente à ISO 9001 demonstra que estes têm uma opinião positiva em relação à norma. Pode constatar-se que os indivíduos concordam

totalmente que as empresas certificadas pela ISO 9001 podem competir globalmente e que cerca de 89% também considera que a norma é eficaz para o mercado europeu. Foi ainda possível observar que 40% dos inquiridos discorda com a afirmação de que a ISO não tem vantagens para o mercado português, e que 50% concorda em que a ISO 9001 é para o sistema e não para a melhoria do processo/produto. Os inquiridos discordaram ainda quanto à implementação da norma ser um processo burocrático e desnecessário (78%) e quanto à afirmação de que uma organização que tenha adotado a ISO não tenha qualquer benefício (66%).

5.2.2.5 Acompanhamento da implementação e certificação ISO 9001

No gráfico 6, verifica-se que metade dos inquiridos (50%) acompanhou a implementação e certificação da ISO 9001 e que a outra metade (50%) não acompanhou este processo.

Uma limitação nesta pergunta prende-se com o facto de não saber qual a razão do não acompanhamento deste processo, uma vez que este valor pode ter várias interpretações.

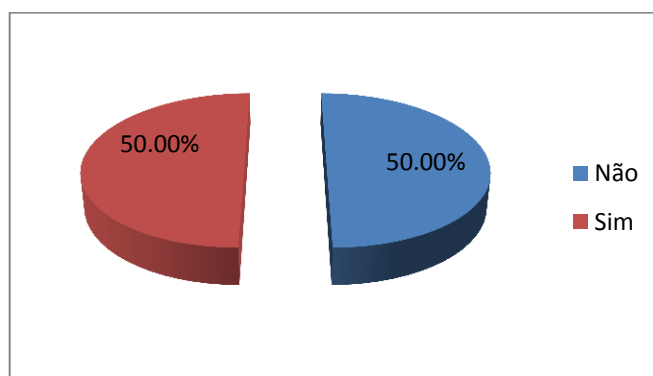


Gráfico 6 – Acompanhamento da implementação e certificação ISO 9001 (em %)

5.2.2.6 Reconhecimento da certificação ISO 9001

No que diz respeito à pergunta sobre se a empresa é reconhecida por ter a certificação ISO 9001, todos os inquiridos responderam afirmativamente.

5.3 Inquérito por questionários – Empresas portuguesas certificadas

No inquérito por questionário às empresas portuguesas, os resultados obtidos foram analisados recorrendo ao programa SPSS.

Na análise das questões 7, 8, 9 e 10 optou-se por efetuar uma análise dos dados sem considerar a hipótese de resposta 3 – Sem opinião, uma vez que, se os inquiridos não têm uma opinião sobre determinado assunto não será relevante para a análise das questões. No entanto, sempre que se

achar conveniente, será feito algum comentário ao número elevado de respostas para esta opção, caso exista.

A análise destas mesmas perguntas foi realizada através da média das respostas dos inquiridos. Uma vez que a escala de resposta encontra-se na escala de 1 a 5 valores, consideram-se respostas positivas todas aquelas que se encontram acima dos 2,5 valores e negativas todas as que se encontram abaixo deste valor.

Nos pontos abaixo será feita a análise das respostas obtidas.

5.3.1 Caracterização da amostra

A caracterização da amostra inquirida, relativamente às empresas certificadas, é constituída pela distribuição dos inquiridos por sexo, idade, nível de escolaridade e departamentos.

Na concretização deste estudo participaram 259 sujeitos, dos quais 54,44% ($n1=141$) afetos ao género feminino e 45,56% ($n2=118$) ao género masculino. Observa-se, assim, uma taxa de resposta mais elevada nos indivíduos do sexo feminino, conforme se pode verificar no gráfico 7.

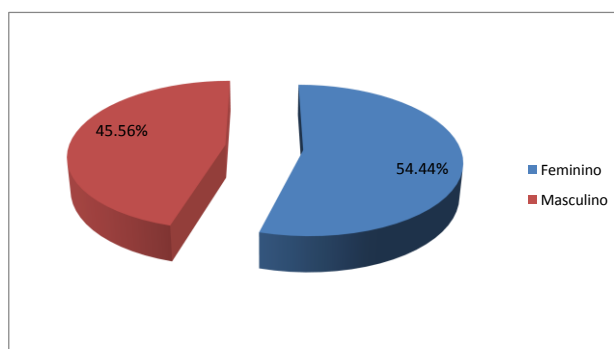


Gráfico 7 – Distribuição da amostra por sexo (em %)

No gráfico 8 podemos observar que a maioria dos inquiridos (42,47%) se encontra na faixa etária entre os 26 e 35 anos. Segue-se a faixa etária entre os 36 e 45 anos (37,84%). A faixa acima dos 46 anos apresenta uma percentagem de 18,15% e a faixa compreendida entre os 18 e 25 anos 1,54%. Podemos, deste modo, atentar que a maioria dos inquiridos pertence a uma faixa etária jovem, estando principalmente na faixa etária ente os 26 e 45 anos de idade.

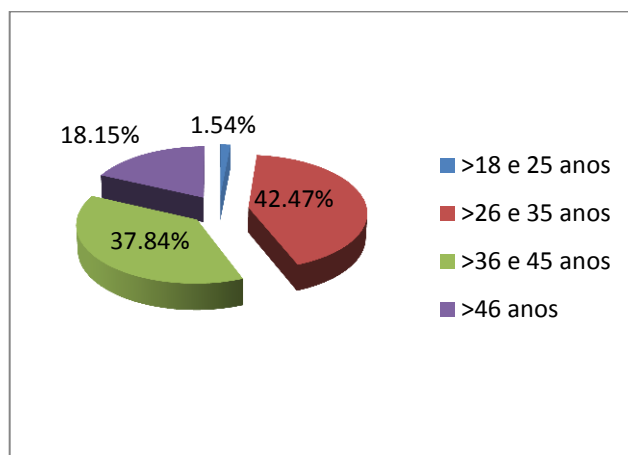


Gráfico 8 – Distribuição da amostra por faixa etária (em %)

No que diz respeito à pergunta sobre a formação académica dos inquiridos, foi possível observar que cerca de 49,80% dos inquiridos têm licenciatura, cerca de 19,70% têm uma pós-graduação, 14,30% concluíram o 12º Ano, 8,50% têm um mestrado, cerca de 6,90% têm outro curso e que 0,80% concluíram somente o 9º Ano. É possível, assim, verificar, no gráfico seguinte, que a maior parte da população inquirida (cerca de 78%) tem um curso superior, o que indica que a maioria das empresas tem quadros superiores à frente do Departamento da Qualidade.

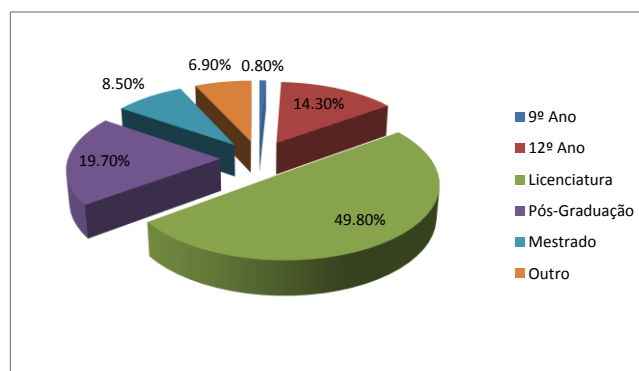


Gráfico 9 – Distribuição da amostra por habilitações literárias (em %)

Se efetuarmos a relação entre o nível de escolaridade por cada departamento, podemos verificar que o Departamento da Qualidade é o que tem uma percentagem maior de inquiridos com mais habilitações literárias. Este aspeto pode estar relacionado com o facto da área da qualidade exigir habilitações superiores para o desempenho de funções.

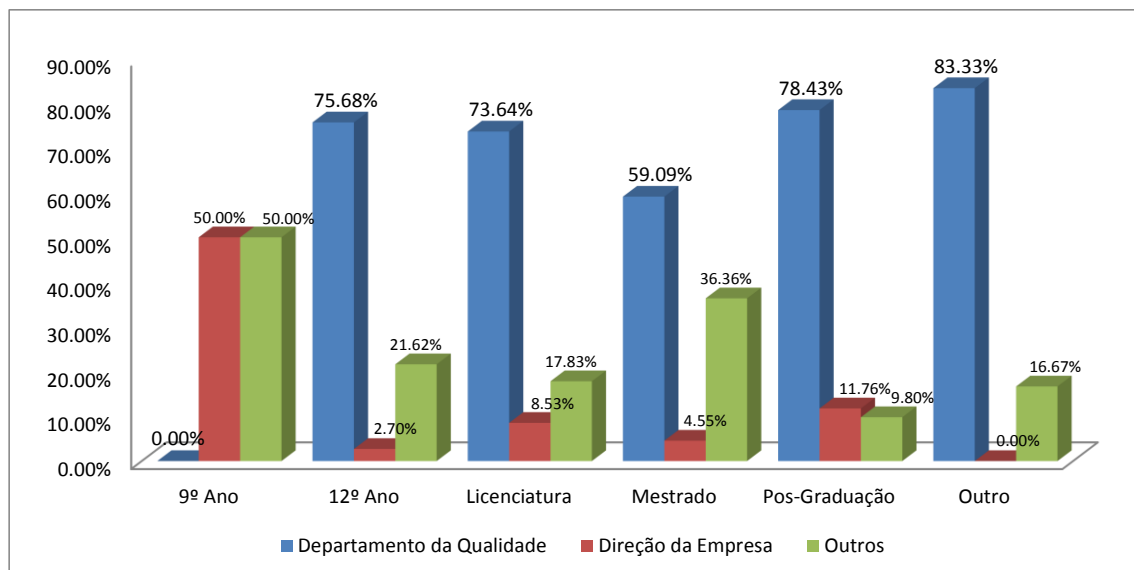


Gráfico 10 - Nível de habilitações literárias por departamento (em %)

Se optarmos por estabelecer uma relação entre o nível de escolaridade e o sexo, observamos, de acordo com o gráfico 11, que o sexo feminino detém maioritariamente as habilitações literárias ao nível da licenciatura (29,70%) e pós-graduação (12,40%). Por sua vez, o sexo masculino é maioritário nas restantes.

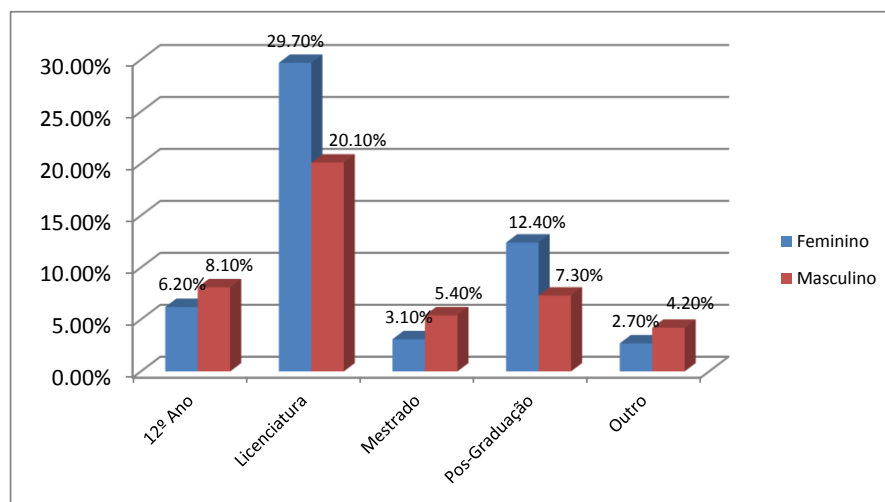


Gráfico 11 - Nível de habilitações literárias por sexo (em %)

O gráfico 12 apresenta a percentagem dos inquiridos por antiguidade na empresa. É possível notar que cerca de 64,48% da amostra inquirida colabora na empresa há 10 anos, cerca de 27,42% entre 11 a 20 anos e que cerca de 8,11% exerce aí as suas funções há mais de 21 anos. Aferimos, assim,

que a maioria está há relativamente poucos anos na empresa, talvez em virtude das recentes implementações e certificações ISO 9001, que levam as organizações a terem de contratar, algumas vezes, quadros qualificados para a área.

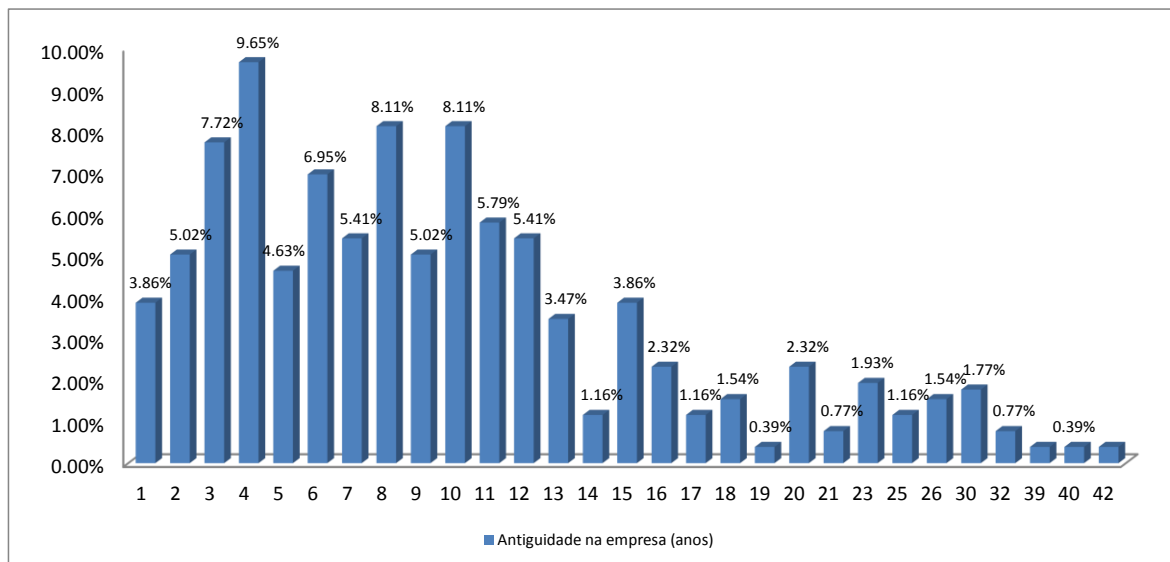


Gráfico 12- Antiguidade na empresa (em %)

No gráfico seguinte podemos observar a antiguidade nas empresas por código de departamento.

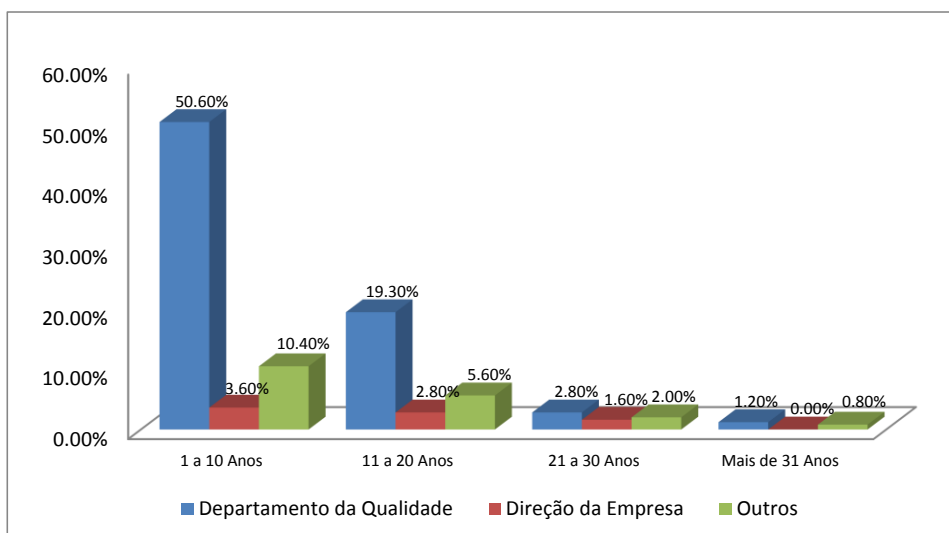


Gráfico 13 - Antiguidade na empresa por departamento (em %)

Após uma análise dos departamentos constantes no preenchimento do inquérito por questionário resolveu-se agrupar os mesmos nas seguintes áreas: **Departamento da Qualidade** (inclui as áreas do Ambiente, Segurança, Higiene, Saúde e Segurança no trabalho), **Direção da empresa** (Administração/Gerência) e **Outros** (Administrativos, Departamento Comercial, Financeiro, Marketing, Produção, Consultores e Auditores da Qualidade).

O gráfico 14 apresenta a percentagem de respostas por área da empresa, onde é visível que cerca de 73,70% dos inquiridos – o público-alvo pretendido para o preenchimento do inquérito - pertence ao Departamento da Qualidade. Observa-se ainda que 18,50% pertencem à Direção da Empresa e 7,70% a outros departamentos.

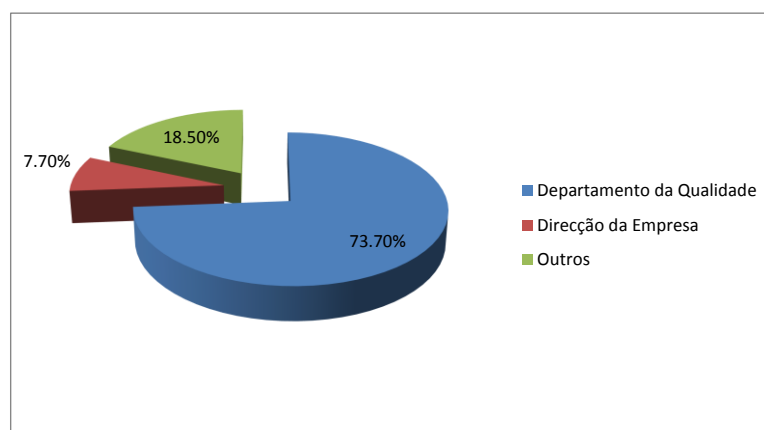


Gráfico 14 - Distribuição da população por departamento

Fazendo uma relação de cada departamento por sexo, observamos, conforme indica o gráfico abaixo, que o Departamento de Qualidade é constituído maioritariamente pelo sexo feminino (57,59%), a Direção da Empresa pelo sexo masculino (65%) e os Outros encontram-se equiparados com 50% para cada um dos sexos.

Podemos aferir que as empresas continuam a ser lideradas principalmente pelo sexo masculino, mas no Departamento da Qualidade o sexo feminino já atinge muitas vezes a maioria. Este facto poderá estar relacionado com a acumulação de outras tarefas e funções na empresa e, coincidentemente, suceder que sejam mais mulheres que homens.

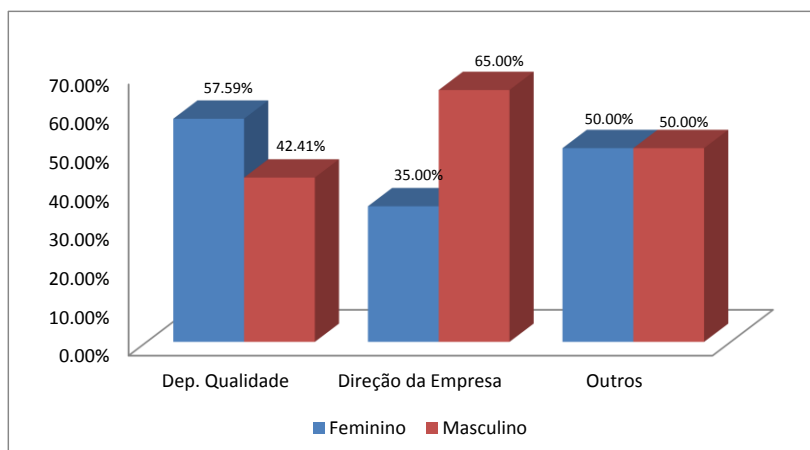


Gráfico 15 - Código de departamento por sexo (em %)

5.3.2 Análise dos resultados

5.3.3 Principais motivações

Na tabela seguinte podemos observar as respostas dos inquiridos por frequência e percentagem à pergunta relacionada com as motivações que levaram a empresa a implementar a ISO 9001. As percentagens consideradas foram as percentagens válidas.

Tabela 5 - Quais as razões que levaram a empresa onde trabalha a implementar a ISO 9001?

		1	2	4	5	Média	Desvio Padrão	3
Requisitos/expectativas dos clientes	Freq.	6	13	123	97	3,30	0,69	20
	%	2	5	52	41			
Impulso competitivo	Freq.	4	20	134	61	3,15	0,65	39
	%	2	10	61	28			
Vantagem de mercado	Freq.	3	16	123	84	3,27	0,65	33
	%	1	7	55	37			
Ferramenta de Marketing/Publicidade	Freq.	4	20	136	44	3,08	0,62	55
	%	2	10	66	22			
Facilita a entrada em novos mercados	Freq.	6	21	115	65	3,15	0,71	52
	%	3	10	56	31			
Ajuda dos consultores na implementação	Freq.	26	30	113	16	2,64	0,83	74
	%	14	16	61	9			

Política de compra do governo	Freq.	55	45	37	21	2,15	1,05	101
	%	34	29	23	13			
Melhoria da qualidade dos produtos	Freq.	9	21	130	55	3,07	0,72	44
	%	4	10	61	25			
Melhoria das práticas de gestão da qualidade	Freq.	4	6	120	111	3,40	0,63	18
	%	2	3	50	45			
Organização culta/disciplinada	Freq.	5	6	118	112	3,40	0,64	18
	%	2	3	49	46			

n=259

Legenda:

- 1 Discordo completamente
- 2 Discordo
- 3 Sem Opinião
- 4 Concordo
- 5 Concordo plenamente

Deste modo, podemos verificar que as cinco principais motivações, para a certificação das empresas pela ISO 9001, resultantes da análise do estudo às empresas portuguesas, foram as seguintes:

- Melhoria das práticas de gestão da qualidade (média = 3,40);
- Organização cutla/disciplinada (média = 3,40);
- Requisitos/expectativas dos clientes (média = 3,30);
- Vantagem de mercado (média = 3,27);
- Facilita a entrada em novos mercados e impulso competitivo (média =3,15);

É possível observar que dois destes motivos - organização culta/disciplinada e impulso competitivo - enquadram-se nas motivações internas, enquanto os restantes são considerados como motivações externas, o que vai ao encontro do mencionado pelos autores estudados: Buttle (1997), Huarng *et al.* (1999), Corbett *et al.* (2003), Marimon *et al.* (2006), Miranda (2006c), Feng *et al.* (2008), Prajogo (2008), Sampaio *et al.* (2009).

Dos resultados apresentados podemos ainda apontar que existe um elevado número de inquiridos que não têm opinião sobre o item política de compra do governo (101 respostas), demonstrando que não sabem ou não respondem sobre este item e que cerca de 63% (100 inquiridos) discorda que o mesmo seja considerado como uma motivação para a certificação ISO 9001.

5.3.4 Principais benefícios

Na tabela 6 podemos notar as respostas dos inquiridos por frequência e percentagem à pergunta relacionada com os benefícios resultantes da certificação da ISO 9001. As percentagens consideradas foram as percentagens válidas.

Tabela 6 - Que benefícios pensa que a ISO 9001 trouxe para a empresa?

		1	2	4	5	Média	Desvio Padrão	3
Capaz de permanecer no negócio/não exclusão de concursos	Freq.	12	38	93	66	3,02	0,85	50
	%	6	18	45	31			
Satisfação dos clientes	Freq.	2	20	158	63	3,16	0,59	16
	%	1	8	65	26			
Melhoria na cotação das ações da empresa na bolsa de valores	Freq.	57	32	18	4	1,72	0,87	148
	%	51	29	16	4			
Publicidade/Marketing	Freq.	9	25	143	27	2,92	0,65	55
	%	4	12	70	14			
Melhoria na confiança dos clientes	Freq.	0	13	168	49	3,16	0,50	29
	%	0	6	73	21			
Melhoria na definição e uniformização dos procedimentos de trabalho	Freq.	1	8	133	104	3,38	0,57	13
	%	0	3	55	42			
Melhoria nos produtos/serviços oferecidos	Freq.	4	18	134	72	3,20	0,65	31
	%	2	8	59	32			
Melhoria na percepção da qualidade	Freq.	2	7	148	80	3,29	0,56	22
	%	1	3	62	34			
Melhoria nas relações internas da organização	Freq.	7	22	153	48	3,05	0,65	29
	%	3	10	67	21			
Melhoria a nível da gestão	Freq.	3	19	145	58	3,15	0,61	34
	%	1	8	64	26			
Aumento do conhecimento da gestão da qualidade	Freq.	1	9	145	85	3,31	0,56	19
	%	0	4	60	35			
Maior capacidade para a exportação	Freq.	30	35	51	14	2,38	0,96	129
	%	23	27	39	11			
Melhoria na definição de responsabilidades e obrigações dos colaboradores	Freq.	3	15	162	61	3,17	0,58	18
	%	1	6	67	25			

Aumento da satisfação dos colaboradores	Freq.	7	38	125	14	2,79	,063	75
	%	4	21	68	8			
Aumento na comunicação entre a gestão e os colaboradores	Freq.	6	32	140	30	2,93	,064	51
	%	3	15	67	14			
Redução de erros e defeitos	Freq.	5	20	149	48	3,08	0,63	37
	%	2	9	67	22			
Redução de prazos de entrega	Freq.	9	46	105	19	2,75	0,71	80
	%	5	26	59	11			
Diminuição das auditorias dos clientes	Freq.	36	46	46	8	2,19	0,90	123
	%	27	34	34	6			
Diminuição do n.º de reclamações dos clientes	Freq.	17	42	128	17	2,71	0,74	55
	%	8	21	63	8			
Aumento das vendas	Freq.	14	54	72	12	2,54	0,77	107
	%	9	36	47	8			

n=259

Legenda:

- 1 Discordo completamente
- 2 Discordo
- 3 Sem Opinião
- 4 Concordo
- 5 Concordo plenamente

Os cinco principais benefícios, resultantes da certificação das empresas pela ISO 9001, decorrentes da análise do estudo às empresas portuguesas foram os seguintes:

- Melhoria na definição e uniformização dos procedimentos de trabalho (média = 3.38);
- Aumento do conhecimento da gestão da qualidade (média =3.31);
- Melhoria na percepção da qualidade (média = 3.29);
- Melhoria nos produtos/serviços oferecidos (média = 3.20);
- Melhoria na definição de responsabilidades e obrigações dos colaboradores (média = 3.17);

A partir da análise dos resultados é possível observar que todos os itens são considerados como benefícios internos, conforme confirmam os autores estudados. Heras *et al.* (2001) indica que a melhoria na definição e uniformização dos procedimentos de trabalho é um benefício interno resultante da certificação da qualidade, tal como Casadesús *et al.* (2001), Beirão e Cabral (2002), Corbett *et al.* (2003) e Magd, (2006) mencionam o aumento do conhecimento da gestão da qualidade

e melhoria na percepção da qualidade. Por sua vez, Buttle (1997), Casadesús *et al.* (2001) e Heras *et al.* (2001) estabelecem que a melhoria nos produtos e serviços oferecidos é também um benefício interno, tal como Heras *et al.* (2001) e Beirão e Cabral (2002) o fazem para o item melhoria na definição de responsabilidades e funções dos colaboradores.

Foi ainda possível observar que existem três benefícios com valores significativos na discordância dos inquiridos em relação às mesmas. São eles: maior capacidade para a exportação (50%, com uma média negativa de 2.38); diminuição das auditorias dos clientes (60%, com uma média negativa de 2.19) e melhoria na cotação das ações da empresa na bolsa de valores (80%, com uma média negativa de 1.72). Isto significa que existe uma grande parte dos inquiridos que não concordam que estes itens estejam associados a benefícios resultantes do processo de certificação ISO 9001 da empresa.

Outro aspeto que se pode verificar é a frequência elevada de respostas dos inquiridos em quatro benefícios no que respeita à escala de valor 3 – Sem opinião: aumento das vendas (107); maior capacidade para a exportação (129); diminuição das auditorias dos clientes (123) e melhoria na cotação das ações da empresa na bolsa de valores (148). Estes valores refletem que os inquiridos não têm uma opinião formada acerca destes itens serem considerados ou não como benefícios. O caso da falta de informação de opinião sobre a melhoria da cotação das ações da empresa na bolsa poderá estar relacionado com o facto das empresas inquiridas não estarem cotadas em bolsa. Também, o facto do item diminuição das auditorias de clientes apresentar uma percentagem elevada de inquiridos “sem opinião” poderá estar associado ao facto das empresas inquiridas não sofrerem auditorias de clientes realizadas nas suas instalações.

5.3.5 Principais dificuldades

Na tabela abaixo podemos observar as respostas dos inquiridos por frequência e percentagem à pergunta relacionada com dificuldades sentidas durante a implementação da norma ISO 9001. As percentagens consideradas foram as percentagens válidas.

Tabela 7 - Que dificuldades/barreiras sentiu durante a implementação da ISO 9001 na empresa.

		1	2	4	5	Média	Desvio Padrão	3
Falta de compromisso da gestão de topo	Freq.	71	84	44	23	2,09	0,96	37
	%	32	38	20	10			
Constrangimentos nos recursos (humanos, tempo, financeiro)	Freq.	26	66	101	14	2,5	0,80	52
	%	13	32	49	7			
Calibração dos instrumentos	Freq.	47	84	49	14	2,15	0,87	65
	%	24	43	25	7			

Custo elevado de preparação/implementação	Freq.	14	56	104	30	2,74	0,79	55
	%	7	27	51	15			
Resistência dos colaboradores	Freq.	17	57	122	21	2,68	0,76	42
	%	8	26	56	10			
Desenvolvimento da documentação	Freq.	16	64	104	17	2,61	0,75	58
	%	8	32	52	9			
Processo de aprovação de documentos	Freq.	29	103	64	6	2,23	0,73	57
	%	14	51	32	3			
Implementação de procedimentos definidos	Freq.	15	55	125	20	2,70	0,73	44
	%	7	26	58	9			
Má interpretação da norma	Freq.	40	105	52	2	2,08	0,71	60
	%	20	53	26	1			
Necessidades de formação	Freq.	16	59	114	18	2,65	0,75	52
	%	8	28	55	9			
Subestimação dos esforços necessários	Freq.	17	68	88	17	2,55	0,78	69
	%	9	36	46	9			

n=259

Legenda:

- 1 Discordo completamente
- 2 Discordo
- 3 Sem Opinião
- 4 Concordo
- 5 Concordo plenamente

As cinco principais dificuldades apontadas na certificação das empresas pela ISO 9001, decorrentes da análise do estudo às empresas portuguesas, foram as seguintes:

- Custo elevado de preparação e implementação (média = 2.74);
- Implementação de procedimentos definidos (média = 2.70);
- Resistência dos colaboradores (média = 2.68);
- Necessidades de formação (média = 2.65);
- Desenvolvimento da documentação (média = 2.61);

De uma forma simples, podemos verificar que o primeiro e último itens enunciados como dificuldades na implementação da certificação da qualidade vai de encontro ao apontado pelos autores

Casadesús, *et al.* (2001) e Bhuiyan e Alam (2005). O segundo item é elencado pelos autores Bhuiyan e Alam (2005) e Gotzamani (2010). O item “resistência dos colaboradores”, apontado por 66% dos inquiridos, é também listado como uma dificuldade pelo autor Gotzamani (2010). Somente o item necessidades de formação, com 64% dos inquiridos a apontarem-no como uma dificuldade, é que não está visível em nenhum autor referido na revisão da literatura. Este dado pode ser considerado como um dado novo na pesquisa e poderá ter interesse em futuras investigações a fim de se perceber se as empresas estão a conceder formação aos seus colaboradores, no âmbito da ISO 9001, quando esta é implementada e certificada na empresa.

Foi ainda possível observar que existem quatro dificuldades com valores significativos na discordância dos inquiridos em relação às mesmas. São elas: o processo de aprovação de documentos (65%); a calibração dos instrumentos (68%); a falta de compromisso da gestão de topo (70%) e a má interpretação da norma (73%). Ou seja, uma grande parte dos inquiridos não concordam que estes itens estejam associados a dificuldades no processo de certificação ISO 9001.

5.3.6 Opinião dos inquiridos em relação à ISO 9001

Na tabela seguinte podemos observar as respostas dos inquiridos por frequência e percentagem à pergunta relacionada com a opinião dos inquiridos sobre a ISO 9001. As percentagens consideradas foram as percentagens válidas.

Tabela 8 - Qual é a sua opinião em relação à ISO 9001?

		1	2	4	5	Média	Desvio Padrão	3
As empresas registadas com a ISO 9001 podem competir globalmente	Freq.	3	16	132	57	3,17	0,62	51
	%	1	8	64	27			
A ISO 9001 é eficaz para o mercado europeu	Freq.	3	12	135	44	3,13	0,58	65
	%	2	6	70	22			
A ISO 9001 é para o sistema e não para a melhoria do processo/produto	Freq.	34	98	74	26	2,40	0,87	27
	%	15	42	32	11			
A ISO 9001 é adequada para grandes empresas	Freq.	32	60	96	33	2,59	0,92	38
	%	15	27	43	15			
A ISO 9001 não tem vantagem competitiva no mercado português	Freq.	47	108	59	12	2,16	0,81	33
	%	21	48	26	5			
Uma organização que adote a ISO 9001 não terá qualquer benefício	Freq.	87	133	15	4	1,73	0,65	20
	%	36	56	6	2			
Implementar a ISO 9001 é um	Freq.	78	146	15	4	1,77	0,63	16

processo burocrático desnecessário	%	32	60	6	2			
Os benefícios esperados com a ISO 9001 são muito menores do que o investimento	Freq.	40	105	55	20	2,25	0,86	39
	%	18	48	25	9			

n=259

Legenda:

- 1 Discordo completamente
- 2 Discordo
- 3 Sem Opinião
- 4 Concordo
- 5 Concordo plenamente

A análise da questão sobre a opinião dos inquiridos relativamente à ISO 9001, conforme apresenta a tabela acima, demonstra que estes têm uma opinião positiva em relação à norma. Pode observar-se que cerca de 91% dos inquiridos concordam com a afirmação de que as empresas certificadas pela ISO 9001 podem competir globalmente e que 92% consideram que a norma é eficaz para o mercado europeu.

Foi possível ainda verificar que cerca de 92% dos inquiridos não veem a implementação da norma como um processo burocrático e que 92% não partilha da ideia de que uma organização, ao adotar a ISO 9001, não terá qualquer benefício. Podemos ainda apontar que cerca de 69% os que discordam que a ISO não tenha vantagem competitiva no mercado português e que cerca de 66% discordam que os benefícios esperados com a ISO 9001 são muito menores do que o investimento.

5.3.7 Acompanhamento da implementação e certificação ISO 9001

No gráfico 16, é possível observar que cerca de 22% dos inquiridos acompanharam a implementação e certificação da ISO 9001 na empresa onde trabalham e que 78% não acompanharam. Uma limitação nesta pergunta prende-se com o facto de não se saber qual a razão do não acompanhamento deste processo, uma vez que estes valores podem ter várias interpretações, como, por exemplo, só ter assumido esta função depois do SGQ já estar certificado.

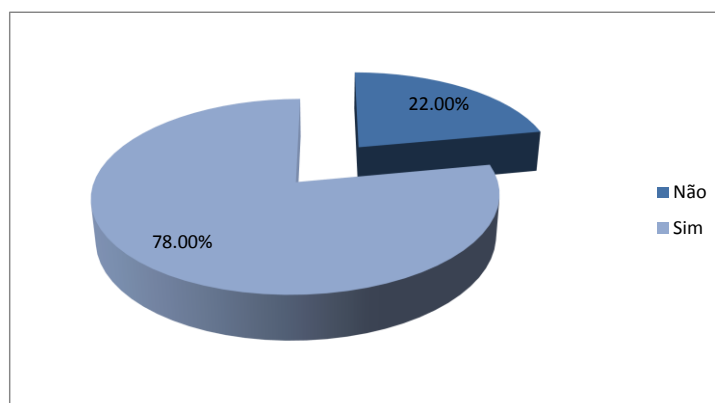


Gráfico 16 – Acompanhamento da implementação e certificação ISO 9001 (em %)

O gráfico 17 apresenta a percentagem de acompanhamento da implementação e certificação da ISO 9001 por departamento. Podemos observar que o Departamento da Qualidade foi o que registou uma percentagem mais elevada a nível de acompanhamento da norma da qualidade (71,78%), seguindo-se os Outros departamentos (20,30%) e a Direção da Empresa (7,92%). No entanto, é de realçar que é no Departamento da Qualidade que existe uma maior percentagem de não acompanhamento da implementação e certificação desta norma. Uma limitação desta pergunta prende-se com o facto de não se saber o motivo deste não acompanhamento.

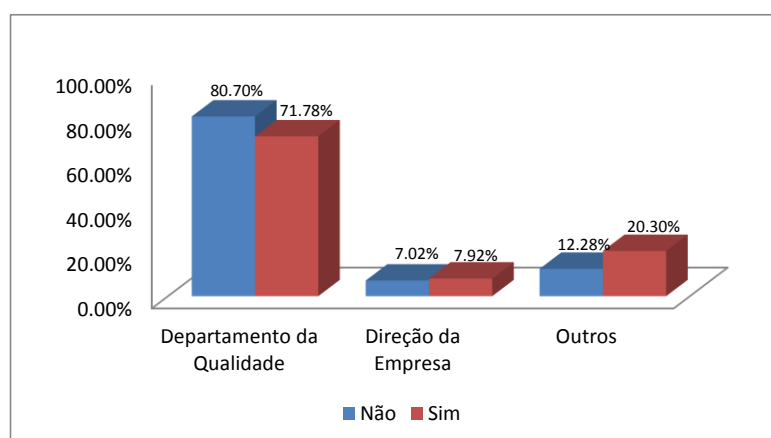


Gráfico 17 - Acompanhamento da ISO por código de departamento (em %)

5.3.8 Reconhecimento da certificação ISO 9001

No que diz respeito à pergunta sobre se a empresa é reconhecida por ter a certificação ISO 9001, cerca de 77,70% responderam que sim enquanto 22,40% pronunciaram-se negativamente. O gráfico 18 apresenta os resultados obtidos.

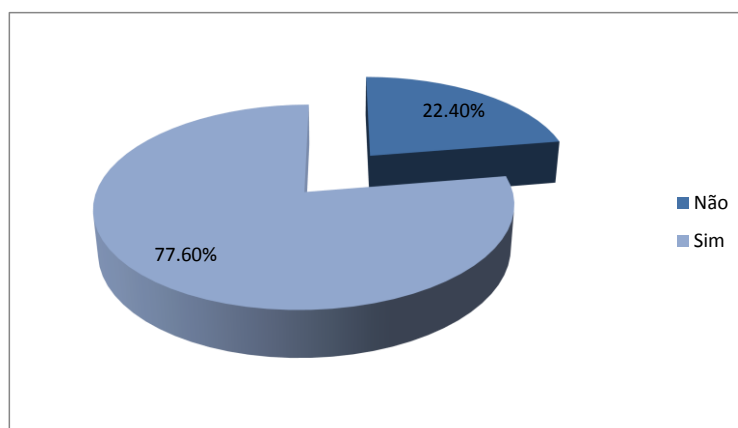


Gráfico 18 - Opiniões em relação ao reconhecimento da certificação ISO 9001 (em %)

O gráfico seguinte apresenta a opinião dos inquiridos em relação ao reconhecimento da norma ISO 9001 por departamento. O Departamento da Qualidade é o que obtém uma percentagem mais elevada de inquiridos (73,63%) a concordarem que a empresa obteve reconhecimento pela certificação ISO 9001. Seguem-se os Outros departamentos (18,41%) e a Direção da Empresa (7,96%).

Podemos, ainda, verificar que apesar do Departamento da Qualidade ter a percentagem mais elevada de inquiridos a concordar com o reconhecimento da norma, tem também a percentagem mais elevada de inquiridos a não concordar com este facto (74,14%).

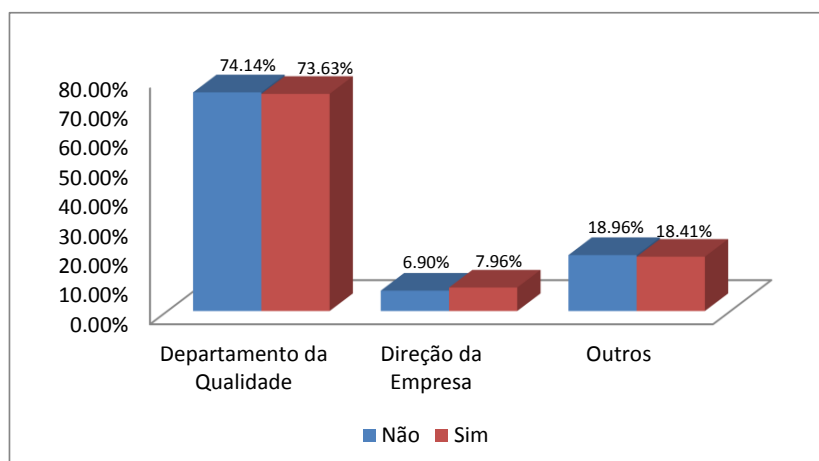


Gráfico 19 - Reconhecimento da ISO por código de departamento (em %)

Capítulo VI – Conclusões e sugestões de trabalho futuro

6.1 Conclusões

Os principais resultados deste estudo dizem respeito aos benefícios e dificuldades na certificação da qualidade, segundo o referencial normativo ISO 9001.

Através da análise da revisão da literatura e do estudo de caso foi possível chegar a um conjunto de conclusões sobre o tema desta dissertação, para que as empresas portuguesas possam adaptar a sua gestão às novas realidades, tendo em mente, principalmente, os métodos de gestão da qualidade.

Cruzando os dados obtidos da revisão de literatura e do estudo de caso, podemos verificar que as motivações internas e externas — enumeradas nos capítulos dedicados a este último — vão ao encontro das dos autores estudados neste domínio. Deste modo, as motivações internas, como a efetiva melhoria organizacional interna, e as motivações externas, associadas ao marketing, às questões promocionais e à melhoria de imagem da organização, são mencionadas por Buttle (1997), Huarng *et al.* (1999), Corbett *et al.* (2003), Marimon *et al.* (2006), Miranda (2006c), Feng *et al.* (2008), Prajogo (2008) e Sampaio *et al.* (2009).

Relativamente ao caso em estudo neste trabalho, a Efacec, verificou-se — após a leitura e reflexão sobre o depoimento do RQ desta empresa portuguesa — que as motivações para obter a certificação ISO 9001 foram sobretudo externas, tendo como base os requisitos dos cliente e a possibilidade de realização de novos negócios. Podemos, então, enquadrar estes dois motivos nos itens “requisitos/expectativas dos clientes” e “vantagem de mercado”, respetivamente. Nos inquéritos realizados aos colaboradores da empresa, o primeiro item obteve uma percentagem de 47,50% (inquérito às empresas portuguesas) e 60% (inquérito aos colaboradores da Efacec) enquanto o segundo item obteve uma percentagem de 51,70% (inquérito às empresas portuguesas) e 50% (inquérito aos colaboradores da Efacec). O facto das motivações externas serem determinantes na certificação dos SGQ das organizações pode estar relacionado, como já foi referido, com a imitação da concorrência, a fim de não ficarem aquém das expectativas dos clientes no que diz respeito às empresas concorrentes e de não perderem novos negócios.

Quanto às principais motivações que levaram as empresas a implementarem e certificarem os seus sistemas, podemos observar que os benefícios apontados pelos inquiridos estão em consonância com os enumerados pelos autores. Deste modo, as principais motivações, elencadas pelos inquiridos para que as empresas portuguesas certifiquem os seus SGQ, devem-se ao facto de a ISO 9001 ser considerada como uma ferramenta de Marketing/Publicidade, como afirmam Buttle (1997) e Corbett *et al.* (2003); de ser um impulso competitivo, conforme verificaram Huarng *et al.* (1999); de melhorar a qualidade dos produtos, tal como apontado por Buttle (1997), Furtado (2003), Bhuiyan e Alam (2005) e Casadesús e Karapetrovic (2005c); de ir ao encontro dos requisitos/expectativas dos clientes,

conforme observado por Huarng *et al.* (1999), Corbett *et al.* (2003), Bhuiyan e Alam (2005) e Casadesús e Karapetrovic (2005c); de considerarem a ISO 9001 como uma vantagem de mercado, tal como evidenciam Huarng *et al.* (1999) e Bhuiyan e Alam (2005), e de obterem uma melhoria das práticas de gestão da qualidade, de acordo com Huarng *et al.* (1999), Corbett *et al.* (2003) e Bhuiyan e Alam (2005).

O que concerne aos benefícios provenientes da certificação de um SGQ, foi possível concluir que os principais são: o aumento da confiança do cliente, apontado como um benefício proveniente da certificação ISO 9001 por Beirão e Cabral (2002) e Bhuiyan e Alam (2005); a melhoria na definição de responsabilidades e funções dos colaboradores, referida por Heras *et al.* (2001) e Beirão e Cabral (2002); o aumento da satisfação dos clientes, destacada por Buttle (1997), Huarng *et al.* (1999), Casadesús *et al.* (2001), Corbett *et al.* (2003), Bhuiyan e Alam (2005), Casadesús e Castro (2005) e Casadesús e Karapetrovic (2005a); a melhoria nas relações internas da organização, sublinhada por Casadesús *et al.* (2001) e a redução de erros e defeitos, mencionada por Huarng *et al.* (1999).

Verificou-se, também, que existe uma semelhança nos principais benefícios elencados pela Efacec e pelas empresas portuguesas. Assim, verificamos que os inquiridos apontam como principais benefícios a melhoria na confiança dos clientes, com 30% (inquérito aos colaboradores da Efacec) e 64,90% (inquérito às empresas portuguesas), o que vai ao encontro do referido pelos autores Beirão e Cabral, 2002; Bhuiyan e Alam, 2005. O segundo benefício apontado é a satisfação dos clientes com 50% (inquérito aos colaboradores da Efacec) e 61% (inquérito às empresas portuguesas). Estes dados também estão de acordo com o que é dito por Buttle (1997), Huarng *et al.* (1999), Casadesús *et al.* (2001), Corbett *et al.* (2003), Bhuiyan e Alam (2005), Casadesús e Castro (2005) e Casadesús e Karapetrovic (2005a). O terceiro benefício é a redução de erros e defeitos, elencado também por Huarng *et al.* (1999), com 20% (inquérito aos colaboradores da Efacec) e 57,50% (inquérito às empresas portuguesas). Destes benefícios, os dois primeiros são externos e o último é interno.

Apesar dos benefícios enumerados pelos colaboradores estarem em consonância com os elencados pelas empresas portuguesas, o RQ da Efacec, durante a realização da entrevista acrescentou ainda outros benefícios provenientes da certificação da qualidade da empresa: uma “maior disciplina e uma maior organização”, uma clara definição de funções “com a identificação de requisitos mínimos para cada função” e uma “melhoria da imagem para clientes”. Podemos, também, relacionar a maior disciplina e organização com a melhoria da imagem para clientes, uma vez que o processo de certificação obriga a estabelecer e manter em contínua melhoria todos os processos da organização que, por sua vez, vão “obrigar” os colaboradores a possuírem uma melhor organização e disciplina na execução do seu trabalho diário, tornando-os mais eficientes no que fazem.

Este aspeto é passado para o cliente, fazendo com que este tenha uma melhor imagem da empresa. Uma empresa que responda mais rapidamente aos pedidos do cliente - mostrando uma organização no trabalho - faz com que o cliente final tenha uma opinião positiva em relação a ela. Os colaboradores são a cara das organizações e devem ter bem assimiladas quais as suas funções e o papel que desempenham na organização, para que atendam eficientemente todos os clientes e

projetem a imagem da empresa. Este ponto também pode estar relacionado com a cultura existente no seio da organização. É sabido que a cultura da organização influencia, positiva ou negativamente, o comportamento das pessoas, pela forma em como é propagada. Uma cultura trabalhada no sentido de incentivar os seus colaboradores e de promover a imagem e produtos da organização faz com que esta tenha uma imagem positiva e com valor no mercado.

Outro aspeto significativo, visível nos dados obtidos nos inquéritos, foi o facto de somente 25,10% das empresas portuguesas inquiridas concordarem que a ISO 9001 melhora a capacidade de exportação das empresas, contra 90% da opinião dos colaboradores da Efacec. Neste item, é visível que cerca de 49,80% dos inquiridos a nível nacional não possuem, de facto, uma opinião formada em relação a esta matéria. Podemos aferir, ainda, que os colaboradores inquiridos da Efacec também não possuem conhecimento sobre este assunto, até porque a Efacec possui uma estratégia de mercado dirigida para a exportação, contando já com a sua presença em mais de 65 países, como já foi referido. Uma empresa certificada é reconhecida no mercado estrangeiro como tendo uma mais-valia para competir com empresas suas congéneres, pois tem os seus produtos/serviços reconhecidos segundo a ISO 9001, por uma entidade externa. O facto dos colaboradores da Efacec não partilharem desta opinião, pode estar relacionado, assim, com a falta de informação nesta área.

Em relação às principais dificuldades, destacamos: a implementação de procedimentos definidos, também indicado por Bhuiyan e Alam (2005); a resistência dos colaboradores, apontada por Gotzamani (2010); o custo elevado de preparação e implementação e o desenvolvimento da documentação realçada por Casadesús, *et al.* (2001) e Bhuiyan e Alam (2005). A necessidade de formação é considerada como um dado novo na investigação, uma vez que os inquiridos apontam a falta de formação adequada, durante a implementação e certificação do SGQ da empresa, como uma dificuldade na certificação. Apesar de existirem autores, como Pinto e Soares (2010), que apontam a formação como uma dificuldade em relação ao tempo despendido pelos trabalhadores e custo associado, os inquiridos apontam-na como uma necessidade (44%).

Quanto às dificuldades na certificação da ISO 9001, confirma-se, também, que existe uma semelhança nas principais dificuldades elencadas pela Efacec e pelas empresas portuguesas. Temos, assim: a implementação de procedimentos definidos, com 40% (inquérito aos colaboradores da Efacec) e 48,30% (inquérito às empresas portuguesas); a resistência dos colaboradores, com 50% (inquérito aos colaboradores da Efacec) e 47,10% (inquérito às empresas portuguesas); as necessidades de formação, com 50% (inquérito aos colaboradores da Efacec) e 44% (inquérito às empresas portuguesas); e o custo elevado de preparação e desenvolvimento da documentação, com 30% (inquérito aos colaboradores da Efacec) e 40,20% (inquérito às empresas portuguesas).

Podemos verificar, ainda, que uma das dificuldades mencionada pelo entrevistado vai ao encontro das apresentadas como conclusivas - a resistência dos colaboradores. A outra dificuldade apontada é a escassez de tempo que alguns colaboradores têm para se dedicarem à ISO 9001, dado que algumas vezes desempenham mais do que uma função na estrutura da organização. Este aspeto

deve ser comum a várias organizações, uma vez que optam por utilizar os recursos humanos existentes ao passo de contratar pessoas com formação específica na área da qualidade.

Estas principais dificuldades estão em consonância com as apontadas pelos autores, no momento da revisão da literatura. O item escassez de tempo vai ao encontro do referido pelos autores Bhuiyan e Alam (2005) e Gotzamani (2010). A resistência dos colaboradores é também elencada como uma dificuldade pelo autor Gotzamani (2010). O custo elevado de preparação e implementação e desenvolvimento da documentação é também sublinhado pelos autores Casadesús, *et al.* (2001) e Bhuiyan e Alam (2005). A exceção encontra-se no item necessidades de formação que, como já foi referido, anteriormente, não é referenciado como dificuldade em nenhum autor estudado.

Outro aspeto significativo - visível nos dados obtidos nos inquéritos - foi o facto de, em ambos, os inquiridos discordarem que a falta de comprometimento da gestão de topo e a má interpretação da norma sejam considerados dificuldades na certificação da qualidade. A falta de comprometimento da gestão de topo teve, a nível de percentagem, uma discordância de 50% (inquérito aos colaboradores da Efacec) e 59,80% (inquérito às empresas portuguesas) e a má interpretação da norma teve 30% (inquérito aos colaboradores da Efacec) e 55,90% (inquérito às empresas portuguesas). O caso dos inquiridos discordarem que não exista comprometimento da gestão de topo na certificação da qualidade poderá estar relacionado com o facto da gestão de topo estar muito mais atenta, hoje, à importância que o SGQ traz para a organização e de, eles próprios, sentirem que a ISO 9001 contribui para o desenvolvimento e uma boa gestão da mesma.

Sobre a opinião dos inquiridos relativamente à ISO 9001, podemos concluir que tanto os colaboradores da Efacec, como os das empresas portuguesas, têm uma opinião positiva em relação à norma. Ambos concordam totalmente que as empresas certificadas pela ISO 9001 podem competir globalmente - 90% (inquérito dos colaboradores da Efacec) e 51% (inquérito das empresas portuguesas) - e que a norma é eficaz para o mercado europeu - 80% (inquérito dos colaboradores da Efacec) e 52,10% (inquérito das empresas portuguesas). Os inquiridos discordam que implementação seja um processo burocrático e desnecessário (40%) e que uma organização que tenha adotado a ISO não tenha qualquer benefício (30%).

Na pergunta sobre se a empresa obteve reconhecimento com a certificação ISO 9001, verificamos que todos os colaboradores da Efacec são unânimes na sua resposta, afirmando que sim, enquanto nas empresas portuguesas certificadas 77,70% responderam afirmativamente e 22,40% negativamente.

Deste modo, podemos concluir que um SGQ implementado e certificado corretamente pode trazer mais-valias para as organizações, através da melhoria contínua, do aumento da satisfação dos clientes, internos e externos, o aumento da qualidade do serviço/produto e da redução de erros ou defeitos.

A implementação e posterior certificação de sistemas de gestão deve ser uma ferramenta utilizada com vista à melhoria organizacional, mas pode e deve também servir enquanto argumento de marketing e de reforço da competitividade das empresas (Sampaio *et al.*, 2008).

A ISO 9001 veio trazer algumas alterações para a mentalidade dos gestores, como o repensar do negócio (desdobramento estratégico), o repensar das necessidades dos clientes, da inovação, do marketing e o repensar sobre a gestão de base de conhecimento e dos recursos humanos. Também se pode considerar que provocou alterações na dinâmica das organizações - quanto ao aumento do nível da quantificação da informação para a tomada de decisão assente em factos – assim como na responsabilização e melhoria contínua da organização empresarial.

Com este estudo, pretende-se que as organizações percebam melhor as dificuldades que podem encontrar na certificação do seu SGQ, ultrapassando-as de uma forma eficiente e rápida, de modo a retirarem mais proveitos da implementação da ISO 9001. Por outro lado, espera-se que, com a percepção dos principais benefícios, se opte por certificar as organizações de uma forma célere e mais consciente.

6.2 Limitações do estudo

Após a realização do inquérito por questionário às 1080 empresas portuguesas certificadas pela ISO 9001, constatou-se que o período de tempo para a sua realização foi curto. Se tivesse sido um pouco mais alargado provavelmente teria havido mais respostas.

Relativamente ao inquérito por questionário realizado na Efacec, observou-se como principal limitação o facto de só ter sido possível realizar o inquérito junto de dez colaboradores, uma vez que a empresa recebe bastantes inquéritos intra e extra empresa, limitando, assim, o envio a mais inquiridos.

Outro aspeto é a existência de possibilidade de resposta “Sem Opinião”, sendo bastante limitativa para os inquiridos. Estes deveriam ter como opção respostas objetivas e não uma escolha que lhes permite não dar a sua opinião sobre o assunto. Nas perguntas de escolha “Sim/Não”, o “Não” deveria ter um campo com hipóteses para explicação da escolha, quando os inquiridos optem por ela.

6.3 Recomendações para estudos futuros

Tendo como base esta dissertação, decerto que será possível alargar o tipo de pesquisa utilizado para outras pesquisas futuras a fim de desenvolver o conhecimento acerca dos principais benefícios e dificuldades na certificação da qualidade.

Neste caso, sugerem-se os seguintes pontos:

1. Realização de um inquérito por atividade/setor;
2. Realização de um inquérito por região;

3. Avaliar se os objetivos de certificação da ISO 9001 nas empresas foram atingidos;
4. Estudar, em pormenor, os fatores críticos de sucesso para a certificação ISO 9001;
5. Investigar se os benefícios e dificuldades de certificação da ISO 9001 são iguais nas instituições de ensino, em Portugal, e se a certificação de um SGQ, numa instituição de ensino é idêntica à de uma empresa.
6. Até que ponto a sobreposição de funções nas organizações afeta o bom desempenho e a satisfação com a certificação da qualidade, quando a função de RQ é assumida por uma pessoa da própria organização?
7. Estudar se existe relação com a função de RQ assumida por Assessores de Direção. Se sim, quais os motivos?
8. Verificar se a falta de formação na ISO 9001 é predominante nas pequenas/médias empresas ou nas grandes organizações. E, no caso de se confirmar esta hipótese, refletir sobre o que levará uma organização a não dar formação, uma vez que até agora é obrigatório conceder formação aos colaboradores.

Referências Bibliográficas

- Abreu, Renato Araújo (2002). *Preparando a sua Organização para a ISO 9000*. Rio de Janeiro, Brasil. Acedido em 24/04/2011, em <http://www.mgerhardt-consultorias.com.br/material/0810/G9%20-%20Preparando%20a%20empresa%20para%20a%20ISO%209000.pdf>
- António, Nelson Santos e Teixeira, António (2009). *Gestão da Qualidade – De Deming ao modelo de excelência da EFQM*. Lisboa, Edições Sílabo.
- APCER (2010). *Guia Interpretativo NP EN ISO 9001:2008*, Leça da Palmeira. Acedido em 22/08/2011, em <http://www.simplessolucoes.com.br/blog/2010/06/apcer-disponibiliza-guia-interpretativo-np-en-iso-90012008/>
- Beirão, G. e Cabral, S. (2002). *The reaction of the Portuguese stock market to ISO 9000 certification*. Total Quality Management, Vol. 13, N.º 4, 465-474.
- Bernillon, A. e Cerutti, O. (1995). *A Qualidade Total – Implementação e Gestão*. Lisboa, Lidel – Edições Técnicas Limitada.
- Bhuiyan, N. e Alam, N. (2005). *An investigation into issues related to the latest version of ISO 9000*. Total Quality Management, Vol. 16, N.º 2, 199-213.
- Buttle, Francis (1997). *ISO 9000: marketing motivations and benefits*. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 14, N.º 9, pp. 936-947.
- Casadesús, M.; Gerusa, G. e Heras, I. (2001). *Benefits of ISO 9000 – Implementation in Spanish industry*. European Business Review, Vol. 13, N.º 6, 327-335.
- Casadesús, M. e Castro, R. de (2005). *How improving quality improves supply chain management: empirical study*. The TQM Magazine, Vol. 17, N.º 4, 345-357.
- Casadesús, M. e Karapetrovic, S. (2005a). *The erosion of ISO 9000 benefits: a temporal study*. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 22, N.º 2, 120-136.
- Casadesús, M. e Karapetrovic, S. (2005b). *Has ISO 9000 lost some of its lustre? A longitudinal impact study*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25, N.º 6, 580-596.
- Casadesús, M. e Karapetrovic, S. (2005c). *An Empirical study of the benefits and costs of ISO 9001:2000 compared to ISO 9001/2/3:1994*. Total Quality Management, Vol. 16, N.º 1, 105-120.
- Coelho, Miranda (2006a). *Portugal está no bom caminho em matéria de Qualidade*. Artigo publicado no nº 50 da revista País Económico, em Setembro de 2006.
- Coelho, Miranda (2006b). *Certificação: Inovar para Ganhar o Futuro*. Artigo publicado no dossier especial Qualidade do Jornal Expresso, a 28 de Outubro de 2006.
- Coelho, Miranda (2006c). *Certificação não é cura miraculosa para empresas enfraquecidas*. Entrevista publicada no dossier Qualidade do jornal Vida Económica, a 3 de Novembro de 2006.

- Collard, Ron (1993). *Total Quality: Success through people*. 2ª Edição, Reino Unido, Short Run Press Ltd.
- Corbett, C.; Montes, M.; Kirsch, D. e Alvarez-Gil, M. (2002). *Does ISO 9000 certification pay?*. ISO Management Systems, July-August.
- Corbett, C.; Luca, A. e Pan, Jen-Nan (2003). *Global perspectives on global standards – a 15-economy survey of ISO 9000 and ISO 14000*. ISO Management Systems, January-February.
- Dale, Barrie e Bunney, Heather (1999). *Total Quality Management Blueprint*. Reino Unido, Blackwell Publishers, Ltd.
- Dick, Gavin P. M. (2000). *ISO 9000 certification benefits, reality or myth?*. The TQM Magazine, Vol. 12, N.º 6, 365-371.
- Efacec (2011). URL: <http://www.efacec.pt>, – acedido a 23/06/2011.
- Efacec (2010). *Manual da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho e Investigação, Desenvolvimento e Inovação*.
- Escanciano, C.; Fernández, E. e Vásquez, C. (2002). *Linking the firm's technological status and ISO 9000 certification: results of an empirical research*. Technovation, 509-515.
- Evans, James e Dean, James (2000). *Total Quality Management, Organization and Strategy*. Canada, South-Western College Publishing.
- Feng, M.; Terziovski, M. e Samson, D. (2008). *Relationship of ISO 9001:2000 quality system certification with operational and business performance*. Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 19, N.º 1, 22-37.
- Furtado, Artur (2003). *Impacte da Certificação ISO 9000 nas empresas portuguesas*. Portuguese Journal of Management Studies, 8 (2), 173-203.
- Ganhão, Fernando Nogueira e Pereira, Artur (1992). *A Gestão da Qualidade – como implementá-la na empresa*. Lisboa, Editorial Presença.
- Gotzamani, K. e Tsiotras, G. (2001). *An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, N.º 10, 1326-1342.
- Gotzamani, K. (2010). *Results of an empirical investigation on the anticipated improvement areas of the ISO 9001:2000 standard*. Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 21, N.º 6, 687-704.
- Heras, I.; Casadesús, M. e Ochoa, C. (2001). *Effects of ISO 9000 certification on companies' profitability: an empirical study*. 6th International Conference on ISO 9000 and TQM, Ayr, Scotland.
- Heras, I; Casadesús, M. e Dick, G. (2002). *ISO 9000 certification and the bottom line: a comparative study of the profitability of Basque region companies*. Managerial Auditing Journal, Vol. 17, N.º 1/2, 72-78.

- Heras, I.; Dick, G. e Casadesús, M. (2002). *ISO 9000 registration's impact on sales and profitability - A longitudinal analysis of performance before and after accreditation*. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19, N.º 6, 774-791.
- Hoyle, David (2010). *ISO 9000 – Quality Systems Handbook*. Great Britain, Elsevier Ltd.
- Huang, F.; Horng, C. e Chen, C. (1999). *A study of ISO 9000 process, motivation and performance*. Total Quality Management, Vol. 10, N.º 7, 1009-1025.
- IPQ (2005). Norma Portuguesa EN ISO 9000:2005 – *Sistemas de Gestão da Qualidade, Fundamentos e Vocabulário*. Caparica, Instituto Português da Qualidade.
- IPQ (2008). Norma Portuguesa EN ISO 9001:2008 – *Sistemas de Gestão da Qualidade, Requisitos*. Caparica, Instituto Português da Qualidade.
- IPQ (2011). Norma Portuguesa EN ISO 9004:2011 - *Gestão do sucesso sustentado de uma organização - Uma abordagem da gestão pela qualidade*. Caparica, Instituto Português da Qualidade.
- Juran, J. M. e Gryna, Frank M. (1991). *Controle da Qualidade – conceitos, políticas e filosofia da qualidade*. Brasil, Editora McGraw-Hill e Makron Books.
- Juran, J. M. e Godfrey, A. B. (1998). *Juran's quality handbook – 5th edition*. Estados Unidos da América, Editora McGraw-Hill.
- Madeira, A. et al. (2009). *Manual Prático para a Gestão e Qualidade nas Organizações*. Lisboa, Edições Verlag Dashöfer.
- Magd, Hesham A. E. (2006). *An investigation of ISO 9000 adoption in Saudi Arabia*. Managerial Auditing Journal, Vol. 21, N.º 2, 132-147.
- Marimon, F.; Casadesús, M. e Heras, I. (2006). *ISO 9000 and ISO 14000 standards: an international diffusion model*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 26, N.º 2, 141-165.
- Oakland, John S., (2000). *Total Quality Management: text with cases*. 2ª Edição, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Pinto, Abel e Soares, Iolanda (2010). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua Implementação*. Lisboa, Edições Sílabo.
- Pires, António Ramos (2007). *Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa, Edições Sílabo.
- Poksinska, B.; Dahlgaard, J. e Eklund, J. (2006). *From Compliance to Value-Added Auditing – Experiences from Swedish ISO 9001:2000 Certified Organisations*. Total Quality Management, Vol. 17, N.º 7, 879-892.
- Prajogo, Daniel I. (2008). *The sustainability of ISO 9001 in a legal service organization*. The Service Industries Journal, Vol. 28, N.º 5, 603-614.
- Quivy, Raymond e Campenhoudt, Luc Van (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa, Gradiva Publicações.

Sampaio, P.; Saraiva, P. e Rodrigues, A. G. (2009). *ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches*. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 6 N.º 1, 38-58.

Tuckman, Bruce W. (2000). *Manual de Investigação em Educação, Como conceber e realizar o processo de investigação em educação*. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

URL: <http://www.iso.org/iso/home.htm>, acedido a 24/05/2011.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and Methods (3rd ed.)*, Califórnia. Sage Publications.

Zeng, S.X.; Tian, P. e Tam, C.M. (2007). *Overcoming barriers to sustainable implementation of the ISO 9001 System*. Managerial Auditing Journal, Vol. 22, N.º 3, 244-254.

Anexos

Anexo I – Guião da entrevista

1. Surgiu alguma necessidade em particular que fizesse com que estas empresas tivessem de ser certificadas pela ISO 9001?
2. Qual o envolvimento da gestão de topo?
3. Que dificuldades tiveram na implementação do sistema?
4. Houve barreiras? Se sim, quais?
5. Houve resistência à mudança?
6. Houve benefícios? Quais?
7. Sentem que é uma mais-valia estarem certificados? Se sim, porquê?
8. Qual a importância da certificação pela ISO 9001 no grupo Efacec? E a nível exterior?
9. O SGQ melhorou a relação com os clientes?
10. O SGQ melhorou a relação com os fornecedores?
11. O SGQ diminuiu a incidência dos produtos não conformes/não conformidades?
12. O SGQ aumentou a motivação ou a produtividade dos colaboradores?
13. O SGQ reduziu os custos inerentes ao controlo da qualidade?
14. O SGQ reduziu a burocracia?
15. Qual a importância da certificação pela ISO 9001 no seio das outras certificações que a empresa (grupo) possui?
16. Deseja acrescentar alguma coisa?

Anexo II – Inquérito por questionário

1 – Função ou Departamento?

2 - Idade

>18 e ≤25 anos

>26 e ≤35 anos

>36 e ≤45 anos

>46 anos

3 - Sexo

Feminino

Masculino

4 - Escolaridade

9º Ano

12º Ano

Licenciatura

Mestrado

Pós-graduação

Doutoramento

Outro

5 - Há quanto anos está na empresa?

6 - Acompanhou a implementação da norma ISO 9001?

Sim

Não

7 – Na sua opinião quais as razões que levaram a empresa onde trabalha a implementar a ISO 9001?

Tendo como base a escala de valores de 1 a 5 enumere:

1 – Discordo completamente; 2 - Discordo; 3 – Sem Opinião; 4 - Concordo; 5 – Concordo plenamente

	1	2	3	4	5
Requisitos / expectativas dos clientes					
Impulso competitivo					
Vantagem de mercado					
Ferramenta de Marketing/Publicidade					
Facilita a entrada em novos mercados					
Ajuda dos consultores na implementação					
Política de compra do governo					
Melhoria da qualidade dos produtos					
Melhoria das práticas de gestão da qualidade					
Organização culta / disciplinada					

8 - Que dificuldades/barreiras sentiu durante a implementação da ISO 9001 na empresa.

Tendo como base a escala de valores de 1 a 5 enumere:

1 – Discordo completamente; 2 - Discordo; 3 – Sem Opinião; 4 - Concordo; 5 – Concordo plenamente

	1	2	3	4	5
Falta de compromisso da gestão de topo					
Constrangimentos nos recursos (humanos,					

tempo, financeiros)					
Calibração dos instrumentos					
Custo elevado de preparação / implementação					
Resistência dos colaboradores					
Desenvolvimento da documentação					
Processo de aprovação de documentos					
Implementação de procedimentos definidos					
Má interpretação da norma					
Necessidades de formação					
Subestimação de esforços necessários					

8 - Que benefícios pensa que a ISO 9001 trouxe para a empresa?

Tendo como base a escala de valores de 1 a 5 enumere:

1 – Discordo completamente; 2 - Discordo; 3 – Sem Opinião; 4 - Concordo; 5 – Concordo plenamente

	1	2	3	4	5
Capaz de permanecer no negócio / não exclusão de concursos					
Satisfação dos clientes					
Melhoria na cotação das ações da empresa na bolsa de valores					
Publicidade / marketing					
Melhoria na confiança dos clientes					
Melhoria na definição e uniformização dos procedimentos de trabalho					
Melhoria nos produtos/serviços oferecidos					

Melhoria na percepção da qualidade					
Melhoria nas relações internas da organização					
Melhoria a nível da gestão					
Aumento do conhecimento da gestão da qualidade					
Maior capacidade para a exportação					
Melhoria na definição de responsabilidades e obrigações dos colaboradores					
Aumento da satisfação dos colaboradores					
Aumento na comunicação entre a gestão e os colaboradores					
Redução de erros e defeitos					
Redução de prazos de entrega					
Diminuição das auditorias dos clientes					
Diminuição do n.º de reclamações dos clientes					
Aumento das vendas					

9 - Qual é a sua opinião em relação à ISO 9001?

Tendo como base a escala de valores de 1 a 5 enumere:

1 – Discordo completamente; 2 - Discordo; 3 – Sem Opinião; 4 - Concordo; 5 – Concordo plenamente

	1	2	3	4	5
As empresas registadas com a ISO 9001 podem competir globalmente					
A ISO 9001 é eficaz para o mercado europeu					
A ISO 9001 é para o sistema e não para a melhoria					

do processo / produto					
A ISO 9001 é adequada para grandes empresas					
A ISO 9001 não tem vantagem competitiva no mercado português					
Uma organização que adote a ISO 9001 não terá qualquer benefício					
Implementar a ISO 9001 é um processo burocrático desnecessário					
Os benefícios esperados com a ISO 9001 são muito menores do que o investimento					

11 – Na sua opinião a empresa onde trabalha é reconhecida por ter a certificação ISO 9001?

Sim

Não