

Carlos Ferreira

O Impacto dos Sistemas de Gestão da Qualidade na Competitividade das Empresas

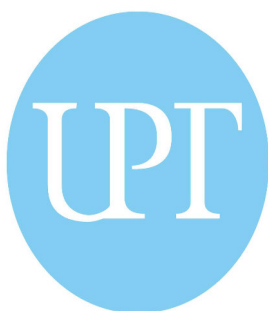
Janeiro, 2015

Carlos Jorge da Silva Ferreira

O Impacto dos Sistemas de Gestão da Qualidade na Competitividade das Empresas

Dissertação de Mestrado para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão apresentado à
Universidade Portucalense Infante D. Henrique

Orientador: Professor Doutor Júlio Faceira Guedes



Departamento de Economia, Gestão e Informática

Janeiro, 2015

AGRADECIMENTOS

Quero expressar o meu agradecimento a todos os que deram o seu contributo para o sucesso deste trabalho.

À Coordenadora do Mestrado em Gestão da Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Professora Doutora Cláudia Carvalho, a quem estou bastante grato pela oportunidade de frequentar o mestrado em Gestão, através do qual pude enriquecer a minha formação académica e pessoal.

À Universidade Portucalense Infante D. Henrique pelas instalações e portais de pesquisas fornecidos, facilitando assim a realização desta dissertação, tendo sido uma ajuda fundamental para o progresso deste estudo.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Júlio Faceira Guedes, pelo apoio em todos os momentos em que senti dificuldades em encontrar os recursos necessários para prosseguir com a realização desta dissertação.

Um especial obrigado às empresas que responderam ao nosso inquérito.

Aos meus amigos, pelos apoios e incentivos nos momentos mais difíceis, especialmente à minha colega de curso, Elisabeth, pela sua disponibilidade e apoio durante a realização deste trabalho.

Aos meus pais e avós que me encorajaram e mantiveram focado nesta jornada desde o início, sempre acreditando em que eu seria capaz de a terminar.

RESUMO

O trabalho foi realizado com o propósito de compreender os efeitos da norma ISO 9001 nas empresas, bem como os seus impactos na sua evolução. Este trabalho foi realizado com o intuito de mostrar que as organizações deviam apostar na certificação como forma de evolução e inovação, visto que esta lhes traz vantagens em relação a concorrentes não certificados.

O método utilizado para o desenvolvimento deste trabalho foi, numa primeira fase, analisar a evolução da qualidade, tanto em Portugal como a nível mundial.

De seguida, foi feita uma abordagem à medição do desempenho das organizações, referindo a sua evolução e alguns sistemas para a medição do mesmo. Posteriormente, analisámos o nascimento das normas ISO 9000 e a sua evolução desde 1993 até 2013, não esquecendo de mencionar as suas principais exigências e vantagens.

De modo a reforçar e a fundamentar as teorias abordadas ao longo do trabalho, foi realizado um estudo empírico baseado num inquérito. O inquérito teve como objetivo analisar o impacto dos SGQ nas organizações. O inquérito foi enviado a organizações, que, segundo a base de dados utilizada, têm um SGQ de acordo com ISO 9001 implementado. Relativamente aos dados recolhidos, enquadrados nas respostas ao inquérito, estes foram analisados com base numa análise gráfica para conseguirmos obter uma análise mais clara dos resultados obtidos.

No final, observámos que a maioria das organizações estão bastante satisfeitas com os efeitos que a implementação da ISO 9001 lhes trouxe, em todos os aspetos analisados pelo nosso estudo, o que significa que o impacto dos SGQ é positivo e as organizações têm muito a ganhar com a certificação.

Palavras-chave: Certificação; Norma; ISO 9001; SGQ

ABSTRACT

The study was conducted in order to understand the effects of ISO 9001 in the companies and their events and the impacts of their evolution. This work was carried out in order to show that organizations should invest in certification as a form of evolution and innovation, as it brings them advantages over non-certified competitors.

The method used to develop this work was basically a first step, analyze the evolution of quality, both in Portugal and in a general setting. Then we made an approach to measuring the performance of organizations, referring to their development and some systems for measuring the same. Subsequently we analyze the birth of ISO 9000 and its evolution from 1993 to 2013, not forgetting to mention their main requirements and advantages.

In order to strengthen and support the theories discussed through the work was carried out an empirical study based on a survey. The investigation aims to analyze the impact of QMS in organizations. The survey was given to organizations, which according to the database used, have an implemented ISO 9001 QMS. For the data collected through the survey response, they were analyzed by a graphical analysis to get a more clear analysis of the results.

In the end we found that most organizations are very satisfied with the effects that the implementation of ISO 9001 brought them in all aspects analyzed in our study, which means that the impact of QMS, is positive and organizations have much to gain with certification.

Key Words: Certification; Norm; ISO 9001; Quality Management System

LISTA DE ABREVIATURAS

AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

APQ – Associação Portuguesa da Qualidade

BSI – British Standards Institute

BVC - Bureau Veritas Certification

CEE – Comunidade Económica Europeia

CERTIF – Associação para a Certificação

DGEEP – Direcção-Geral de Estudos, Estatística e Planeamento

EFQM – European Foundation for Quality Management

EIC - Empresa Internacional de Certificação

FGV – Fundação Getulio Vargas

IPAC – Instituto Português de Acreditação

IPQ – Instituto Português da Qualidade

ISO – International Organization for Standardization

LR EMEA PT - Lloyd's Register EMEA

NASA - National Aeronautics and Space Administration

NATO - North Atlantic Treaty Organization

MTSS – Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

ONS – Organismo de Normalização Sectorial

PDCA – Plan, Do, Check, Act

PEX-SPQ – Prémio de Excelência no âmbito do Sistema Português da Qualidade

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

SGS ICS - Serviços Internacionais de Certificação

SIG – Sistema de Gestão Integrado

SPQ- Sistema Português da Qualidade

SST – Segurança e Saúde do Trabalho

TUV - TUV Rheinland

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT.....	v
LISTA DE ABREVIATURAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	viii
1. ENQUADRAMENTO.....	10
1.1. Introdução.....	10
1.2. Problema Principal e Específico.....	11
1.3. Relevância do estudo.....	11
1.4. Objetivos gerais e específicos.....	11
2. LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO.....	12
2.1. Evolução da qualidade mundial.....	12
2.2. Evolução da qualidade em Portugal.....	26
2.3. Os Sistemas da Gestão da Qualidade e a sua evolução.....	30
2.4. Abordagem à Medição de Desempenho das organizações.....	34
2.4.1. Evolução das abordagens a Medição de Desempenho.....	35
2.4.2. Abordagem às tentativas da medição do impacto dos SGQ.....	36
2.4.3. Modelos de sistemas de medição de desempenho.....	39
3. O SURGIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DAS ISO 9000 E DA CERTIFICAÇÃO DOS SGQ.....	43
3.1. Nascimento das ISO 9000 no quadro da evolução da normalização.....	43
3.2. Evolução conceptual e instrumental das ISO 9000.....	44
3.3. Evolução da certificação dos SGQ à escala mundial.....	50
4. BREVE INTERPRETAÇÃO DAS PRINCIPAIS EXIGÊNCIAS EXPRESSAS NA ISO 9001.....	53
5. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	61
5.1. Metodologias de Investigação.....	61
5.2. Análise dos resultados.....	63
5.2.1. Qual o sector de atividade no qual se enquadra a sua organização?.....	63
5.2.2. Qual o número de trabalhadores da sua organização?.....	65
5.2.3. Em que distrito está situada a organização?.....	67
5.2.4. A sua empresa é certificada ISO 9001?.....	68
5.2.5. Desde quando?.....	69
5.2.6. Como avalia o efeito da implementação da ISO 9001?.....	71
5.2.7. Os efeitos foram, na generalidade?.....	93
5.3. Limitações da Investigação.....	95
6. PISTAS PARA REFLEXÕES POSTERIORES.....	96
7. CONCLUSÕES.....	97
8. REFERÊNCIAS.....	100
9. ANEXOS.....	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Os Conceitos Fundamentais da Excelência	22
Figura 2: Modelo de Excelência da EFQM.....	23
Figura 3: Balanced Scorecard.....	40
Figura 4: Pirâmide de Desempenho.....	41
Figura 5: A estrutura do Performance Prism.....	42

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução mundial do nº de certificados ISO 9001 emitidos.....	51
Gráfico 2: Evolução do nº de certificados ISO 9001 emitidos em Portugal.....	52
Gráfico 3: Número de organizações certificadas ISO 9001 por sector de atividade.....	63
Gráfico 4: Resultados percentuais relativamente ao sector de atividade das organizações	64
Gráfico 5: Número de trabalhadores nas organizações.....	65
Gráfico 6: Resultados percentuais relativamente ao número de trabalhadores nas organizações.....	66
Gráfico 7: Localização das empresas certificadas ISO 9001.....	67
Gráfico 8: Percentagem de empresas certificadas ISO 9001.....	68
Gráfico 9: Há quanto tempo implementaram a ISO 9001.....	69
Gráfico 10: Resultados percentuais relativamente há quanto tempo implementaram a ISO 9001.....	70
Gráfico 11: Efeito da implementação da ISO 9001 no modelo de gestão.....	71
Gráfico 12: Resultados percentuais relativamente ao efeito da implementação da ISO 9001 no modelo de gestão.....	72
Gráfico 13: Efeito da implementação da ISO 9001 na qualidade dos produtos/serviços.....	73
Gráfico 14: Resultados percentuais relativamente ao efeito da implementação da ISO 9001 na qualidade dos produtos/serviços.....	74
Gráfico 15: Efeito da implementação da ISO 9001 na evolução das vendas.....	75
Gráfico 16: Resultados percentuais relativamente ao efeito da implementação da ISO 9001 na evolução das vendas.....	76
Gráfico 17: Efeito da implementação da ISO 9001 na internacionalização do negócio.....	77
Gráfico 18: Resultados percentuais relativamente ao efeito da implementação da ISO 9001 na internacionalização do negócio.....	78
Gráfico 19: Efeito da implementação da ISO 9001 na produtividade dos processos de realização.....	79
Gráfico 20: Resultados percentuais relativamente ao efeito da implementação da ISO 9001 na produtividade dos processos de realização.....	80
Gráfico 21: Efeito da implementação da ISO 9001 na capacidade de resposta da organização.....	81
Gráfico 22: Resultados percentuais relativamente ao efeito da implementação da ISO 9001 na capacidade de resposta da organização.....	82
Gráfico 23: Efeito da implementação da ISO 9001 na motivação dos profissionais.....	83
Gráfico 24: Resultados percentuais relativamente ao efeito da implementação da ISO 9001 na motivação dos profissionais.....	84
Gráfico 25: Efeito da implementação da ISO 9001 no desempenho individual.....	85

Gráfico 26: Resultados percentuais relativamente ao efeito da implementação da ISO 9001 no desempenho individual.....	86
Gráfico 27: Efeito da implementação da ISO 9001 na satisfação dos clientes.....	87
Gráfico 28: Resultados percentuais relativamente ao efeito da implementação da ISO 9001 na satisfação dos clientes.....	88
Gráfico 29: Efeito da implementação da ISO 9001 na relação com os clientes.....	89
Gráfico 30: Resultados percentuais relativamente ao efeito da implementação da ISO 9001 na relação com os clientes.....	90
Gráfico 31: Efeito da implementação da ISO 9001 na competitividade da organização....	91
Gráfico 32: Resultados percentuais relativamente ao efeito da implementação da ISO 9001 na competitividade da organização.....	92
Gráfico 33: Tempo necessário para que a implementação do SGQ fizesse efeito nas organizações	93
Gráfico 34: Resultados percentuais relativamente ao tempo necessário para que a implementação do SGQ fizesse efeito nas organizações.....	94

1. ENQUADRAMENTO

Este trabalho está estruturado em sete capítulos. De seguida, serão descritos estes capítulos que serão abordados ao longo do trabalho:

1. Introdução ao tema estudado.
2. Levantamento bibliográfico sobre o tema.
3. Surgimento e consolidação das normas ISO 9001.
4. Funcionamento da certificação dos SGQ.
5. Interpretação das principais exigências da norma ISO 9001.
6. Metodologia de investigação do estudo realizado.
7. Apresentação dos resultados obtidos.

1.1. Introdução

Este trabalho tem como finalidade a conclusão do mestrado em gestão e tem como principal objetivo estudar de uma forma mais aprofundada o impacto do SGS na competitividade das organizações.

Como já foi referido, este trabalho está estruturado em 7 capítulos. No primeiro, será feito, de uma forma resumida, o englobante geral da estruturação do trabalho, assim como o objetivo do estudo. No segundo capítulo, um levantamento bibliográfico que irá consistir na análise da evolução da qualidade tanto mundial como, no caso particular de Portugal, em analisar os SGQ, a sua evolução e, por fim, a medição de desempenho. No terceiro capítulo, analisaremos o surgimento, como se foram consolidando as normas ISO 9000 e a certificação dos SGQ. No quarto capítulo, faremos uma breve interpretação das exigências da norma ISO 9001. No quinto capítulo, analisaremos o impacto dos SGQ na competitividade das organizações e os fatores envolvidos nessa competitividade. No sexto e penúltimo capítulos, será abordada a metodologia do estudo, utilizada para a realização do caso prático. Finalmente, no último capítulo, estudaremos e analisaremos as respostas obtidas através de um inquérito realizado por nós e entregue às organizações que se dispuseram a responder às nossas questões.

A realização deste trabalho prende-se ao facto do tema da qualidade nas organizações ser fundamental para a sobrevivência das mesmas, apenas porque, num

mercado em recessão, apenas as organizações, que usarem os seus recursos de uma maneira mais inteligente e eficiente, conseguirão crescer de uma forma sustentada e sobreviver a uma crise como a que está a assolar o nosso país. Podemos dizer que as empresas que apostarem na implementação de um SGQ na sua organização conseguirão a longo prazo projetar a sua organização para novos voos, visto toda a sua organização provocar um aumento da qualidade dos produtos produzidos e com isso conquistar novos clientes para os seus produtos. É, desta forma, que as empresas conseguem ser mais inovadoras nos seus produtos e, assim, mostrar ao mercado que detêm uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes no mercado.

Este trabalho tem o objetivo de avaliar o impacto económico, social e organizacional decorrente da implementação do SGQ e da sua certificação.

Palavras-Chave: Certificação; Norma; ISO 9001; SGQ

1.2. Problema Principal e Específico

O problema principal, que está presente neste trabalho, é o estudo do impacto decorrente da implementação dos SGQ nas organizações, mais especificamente o impacto do SGQ em organizações situadas em Portugal.

1.3. Relevância do estudo

A escolha do tema deste trabalho está relacionada com a importância da qualidade para as organizações, a qual pode ser potenciada pela implementação de SGQ que poderá tornar as organizações mais eficientes e dessa forma mais lucrativas.

1.4. Objetivos gerais e específicos

Os objetivos gerais deste trabalho são o estudo das normas ISO 9001, que estão na base dos SGQ implementados e certificados, a sua evolução e de que forma conseguem tornar as organizações mais competentes, eficientes e lucrativas. Em termos de objetivos específicos deste trabalho, estão relacionados com o efeito dos SGQ implementados de acordo com estas normas nas organizações certificadas em Portugal.

2. LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

Neste capítulo, analisaremos a evolução da qualidade a nível mundial ao longo do tempo, os prémios da qualidade, os seus modelos respetivos, os gurus da qualidade que de certa forma impulsionaram a qualidade com as suas teorias, até ao nível atual, a evolução da qualidade em Portugal e os sistemas de medição de desempenho.

2.1. Evolução da qualidade mundial

A evolução da qualidade ao longo dos tempos tem sofrido uma enorme variação, como podemos observar pela qualidade atual que nos rodeia, comparando com os relatos da qualidade que era praticada até 1899.

Segundo (Pires, 2012), a evolução da qualidade dividiu-se por várias eras, ou seja, a da predominância da mão-de-obra, da supervisão, da inspeção da qualidade, do controlo estatístico da qualidade, da garantia da qualidade, dos SGQ, da qualidade total e, finalmente, da integração.

De acordo com (Branco, 2008), antes de 1900, a qualidade tinha a predominância da mão-de-obra, ou seja, como o sistema de produção era totalmente artesanal, o artesão tinha a responsabilidade de zelar por todas as etapas do processo produtivo. A ligação entre o artesão, que tinha como função definir, produzir e controlar a qualidade, e o mercado, onde seriam consumidos os seus produtos, seria muito estreita. Nesta altura, o contacto direto entre o artesão e os consumidores proporcionava àquele uma visão do que os consumidores queriam, quais as suas necessidades e, desta forma, conseguir produzir produtos de forma a ir ao encontro com as expectativas dos clientes.

Conforme (Branco, 2008), em 1900, surge a era da qualidade centrada na supervisão onde os supervisores assumem uma parte do controlo da qualidade, os trabalhadores perdem autonomia, passa a haver uma organização da produção, as empresas começam a praticar políticas de comercialização e, com isso, assumem um padrão de qualidade para os produtos que são produzidos.

Em 1920, surge a era da inspeção da qualidade, onde o controlo desta é retirado aos supervisores e é dada aos inspetores da qualidade. Nesta altura, o impacto de uma maior atualização dos processos produtivos torna a produção dos produtos mais rápida, o sistema de remuneração por tarefas e a grande importância dada à produtividade provoca

efeito negativo na qualidade dos produtos. São, então, criados departamentos de controlo da qualidade, reunindo todos os inspetores da qualidade da organização, com a finalidade de separar os produtos em excelente estado, dos que contêm defeitos. A qualidade passa para as mãos dos departamentos de controlo de qualidade, e a gestão de topo afasta-se da mesma. Este último facto torna os inspetores desmotivados o que leva a um menor rigor dos inspetores e, conseqüentemente, a um maior número de peças defeituosas a serem comercializadas no mercado. Outro problema seria o facto de estes inspetores se terem tornado num custo demasiado elevado para as organizações. Portanto, podemos concluir que, em relação à inspeção da qualidade, o interesse principal concentra-se na verificação, tendo como visão da qualidade a resolução dos problemas, a ênfase na uniformidade do produto, utilizando-se como métodos de controlo os instrumentos de medição.

De acordo com (Branco, 2008), de 1930 a 1950, surgiu a era do controlo estatístico da qualidade. Com a segunda guerra mundial, veio a produção de grandes quantidades de artigos militares o que difundiu em grande escala o controlo estatístico da qualidade. Este controlo inicia a preocupação de deteção das causas, defeitos e prevenções. Durante estes 20 anos, o interesse principal estava no controlo da qualidade, a ênfase estava na uniformidade dos produtos com menos inspeção, tendo como métodos ferramentas e técnicas estatísticas.

Segundo (Branco, 2008), em 1960, aparece a era da garantia da qualidade. No final da segunda guerra mundial, os bens para a população civil eram bastante escassos, o que causou uma produção mais rápida dos bens do que o normal e isso provocou uma descida enorme da qualidade dos produtos. Nos anos que se seguiram, ocorreu um desenvolvimento enorme da tecnologia e da indústria, resultando em novos materiais e novas fontes de energia, que obrigou a um maior controlo da qualidade, visto que nova tecnologia traz novas exigências. Nesta era, surgiu um movimento, sendo ele o programa dos zero defeitos. Este teve origem em 1961 cuja filosofia seria fazer bem à primeira vez. Esta era tem, como interesse principal, a coordenação; a sua visão da qualidade diz que qualquer problema é resolvido, mas que será enfrentado pro - ativamente, tendo como ênfase toda a cadeia de fabricação desde o projeto até ao mercado, tal como a contribuição de todos os grupos funcionais para impedir falhas de qualidade, usando como métodos programas e sistemas, sendo responsáveis pela qualidade todos os departamentos, incluindo a alta administração, que se envolve superficialmente com o planeamento e execução das diretrizes da qualidade, orientada para a construção da

qualidade.

Conforme (Branco, 2008), de 1970 a 1980, surgiram os SGQ, que posteriormente vamos analisar mais detalhadamente, assim como os círculos da qualidade. Entre 1990 até aos dias de hoje, temos a era da gestão da qualidade total, em que a qualidade está focada no negócio, nos clientes, na preservação dos mesmos e, finalmente, no aumento de quota de mercado. A qualidade total, sendo mais abrangente, aplica o conceito de qualidade em todas as áreas de negócio da empresa, e a gestão de topo reconhece que a qualidade é uma pedra basilar para o crescimento da organização e, sendo assim, integrada na gestão estratégica do negócio da organização.

De acordo com (Branco, 2008), esta era tem, como interesse principal, o impacto estratégico nas organizações; a sua visão da qualidade é a de que esta pode ser uma diferenciação da concorrência, dá ênfase às necessidades de mercado e da concorrência, usa como métodos o planeamento estratégico, o estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização. O papel dos profissionais da qualidade tem como finalidade o estabelecimento de metas, educação e treino, consultoria a outros departamentos de programas, sendo os responsáveis pela qualidade na organização todos na empresa, com a gestão de topo a liderar e focados na gestão da qualidade.

Relativamente aos gurus, devido à imensidão de estudiosos que dedicaram a sua vida à qualidade, iremos, nesta breve revisão bibliográfica, estudar somente alguns.

De acordo com (Branco, 2008), Philip Crosby nasceu nos Estados Unidos da América em 1926. Segundo o conceito dos zero defeitos, ele interpretava-o como uma filosofia de melhoria contínua e o conceito de fazer bem à primeira vez. Afirmava que a principal falta de qualidade estava não nos colaboradores, mas sim na gestão de topo.

Segundo (Branco, 2008), Philip Crosby destacou 5 causas para a falta de qualidade, ou seja, a tendência para associar os conceitos da qualidade a luxo ou notoriedade, considerar que a qualidade é algo intangível ou imensurável, a convicção de que é impossível fazer bem à primeira vez, os problemas da qualidade não estarem nos trabalhadores e, finalmente, a qualidade ser criada pelo departamento de qualidade.

Conforme (Pires, 2012), podemos usar a grelha de maturidade de Crosby, em que a mesma nos dá a relação entre a integração da gestão da qualidade e o processo de gestão geral da empresa, isto é, Philip Crosby aponta-nos 5 níveis, a saber: a incerteza, o despertar, o clarificar, o saber e, finalmente, a certeza. Philip Crosby define que *“qualidade é a conformidade com os requisitos”* (Prazeres, 1996, p. 337).

Edwards Deming nasceu nos Estados Unidos da América, em 1900. William Edwards Deming definia qualidade como “a conformidade com os requisitos” (Prazeres, 1996, p. 337).

Segundo (Branco, 2008), William Edwards Deming desenvolveu conceitos como a estatística e o controlo da qualidade. Deming diz-nos que é bastante importante o contributo dos fornecedores, e, com isso, um maior rigor na escolha dos mesmos. Critica o facto das organizações não darem oportunidade aos colaboradores nas tomadas de decisão. Este guru tornou-se a referência da qualidade, quando apresentou o ciclo PDCA, que podemos defini-lo como um método de gestão de quatro passos, que tem como finalidade o controlo, a melhoria contínua dos processos e dos produtos das organizações. Deming definiu 14 passos para a melhoria contínua, para que os gestores conseguissem compreender o que pode levar ao aparecimento da excelência nas organizações. Os 14 passos para a melhoria contínua segundo Deming são os seguintes:

1. *“Crie uma visão consistente para a melhoria de um produto ou de um serviço.”*
2. *“Adote uma nova filosofia e assumir a liderança.”*
3. *“Acabe com a dependência da inspeção como via para a qualidade.”*
4. *“Minimize os custos com fornecedores através do rigor na sua seleção e de relações de longo prazo suportadas em confiança e lealdade.”*
5. *“Melhore de uma forma constante e contínua cada processo, de modo a torná-lo cada vez mais competitivo.”*
6. *“Promova a aprendizagem no local de trabalho.”*
7. *“Encare a liderança como algo que todos podem aprender.”*
8. *“Não lidere com base no medo e evitar utilizar um estilo autoritário de gestão.”*
9. *“Remova barreiras entre os departamentos.”*
10. *“Elimine as campanhas ou slogans com base na imposição de metas.”*
11. *“Abandone a gestão por objetivos, sustentada por indicadores quantitativos.”*
12. *Não estabeleça rankings de classificação da avaliação de desempenho dos colaboradores.*
13. *“Estabeleça um programa ambicioso de formação e desenvolvimento pessoal para todos os colaboradores.”*
14. *“Imponha a mudança como uma tarefa de todos os colaboradores.”*

De acordo com (Branco, 2008), Kaoru Ishikawa, este nasceu no Japão, em 1915. Ajudou ao desenvolvimento e aplicação das técnicas básicas da qualidade, sendo uma delas, o diagrama de Ishikawa, de causa – efeito ou dos 6 M's .

Conforme (Branco, 2008), o diagrama de Ishikawa é considerado uma das sete técnicas básicas da gestão da qualidade. Este diagrama tem como função identificar as causas de um determinado efeito e ajudar a hierarquização por grandes temas. No diagrama, estão representados 6 grandes temas, ou seja, método, materiais, mão de obra, máquinas, meio ambiente e, finalmente, medição e monitorização. Para a construção de um diagrama de causa e efeito, em primeiro lugar temos de identificar o efeito a estudar, de seguida identificar as principais classes das causas e por último identificar para cada classe, todas as subclasses até ao nível necessário.

De acordo com (Branco, 2008), Joseph Juran nasceu na Roménia, em 1904. Considerado um dos fundadores da qualidade industrial no Japão, foi primeiro guru a aplicar o princípio de Pareto aos assuntos da qualidade. Defendeu, ainda, que a gestão da qualidade se divide em três pontos principais, ou seja, planeamento, controlo da qualidade e melhoria. No planeamento da qualidade, temos primeiro de selecionar os consumidores, determinar as suas necessidades, estabelecer características para o produto/serviço que reflitam essas necessidades, definir processos capazes de concretizar essas características e, finalmente, passar a liderança desses processos para o nível operacional. Relativamente ao controlo da qualidade, primeiro temos de avaliar o atual nível de desempenho, comparar o desempenho com os objetivos definidos e, finalmente, implementar ações para reduzir a diferença. Relativamente à melhoria, primeiro temos de reconhecer as oportunidades de melhoria, assumir as oportunidades como uma tarefa de todos os colaboradores, selecionar as oportunidades de melhoria e construir círculos de qualidade, assegurar a formação em qualidade, avaliar a evolução dos projetos, reconhecer e premiar as equipas de sucesso, divulgar os resultados, rever o sistema de reconhecimento para potenciar a obtenção de melhores resultados e, finalmente, integrar os objetivos de melhoria no plano dos negócios. Estes três pontos fundamentais resumem a Trilogia de Juran.

Relativamente a J.M. Juran este define que *“o nível de satisfação alcançado por um determinado produto no atendimento aos objetivos do utilizador, durante o seu uso, é chamado de adequação ao uso. Este conceito de adequação ao uso, popularmente conhecido por alguns nomes, tal como qualidade, é um conceito universal aplicável a qualquer tipo de bem ou serviço”* (Prazeres, 1996, p. 337).

Relativamente a Armand Feigenbaum, este nasceu nos Estados Unidos da América em 1922. Segundo (Branco, 2008), foi pioneiro nos conceitos do controlo da qualidade total e de custos de qualidade. Feigenbaum define qualidade como *“a composição total das características marketing, engenharia, fabricação e manutenção de um produto ou serviço, através das quais o mesmo produto ou serviço, em uso, atenderá às expectativas do cliente”* (Prazeres, 1996, p. 337). Armand Feigenbaum estabeleceu 19 passos para o alcance da melhoria continua:

1. *“Definição de controlo da qualidade total como sistema efetivo que consiga congregar os esforços dos vários departamentos para a otimização de todos os aspetos inerentes à satisfação dos clientes.”*
2. *“Distinção entre qualidade como luxo e como nível elevado de conformidade e satisfação dos clientes.”*
3. *“Divulgação do conceito de controlo, o que inclui definição de padrões, avaliação da conformidade, atuação em caso de não conformidade e melhoria.”*
4. *“Integração de todas as atividades necessárias para o aumento da satisfação dos clientes.”*
5. *“Reconhecimento da via da qualidade como contributo para o aumento dos lucros.”*
6. *“Reconhecimento do efeito catalisador da qualidade como cadeia de aumento do nível de exigência entre fornecedores sucessivos ou como forma de resposta à competitividade entre fornecedores alternativos.”*
7. *“Reconhecimento do impacto dos recursos humanos na qualidade da organização.”*
8. *“Reconhecimento da aplicação do controlo da qualidade total a todos os produtos ou serviços.”*
9. *“Reconhecimento da abordagem da qualidade em todo o ciclo de vida do produto ou serviço.”*
10. *“Reconhecimento da importância do controlo sobre o processo.”*
11. *“Reconhecimento da importância do controlo da qualidade total como um sistema que integra procedimentos técnicos e procedimentos de gestão.”*
12. *“Reconhecimento dos benefícios, de modo a aumentar o comprometimento e a motivação dos colaboradores para a melhoria.”*
13. *“Implementação de um sistema de gestão de custos da qualidade.”*
14. *“Divulgação da importância do contributo de cada colaborador para a qualidade.”*
15. *“Existência de grupos de “facilitadores” da qualidade e não de “inspetores” ou “fiscais”.”*
16. *“Desenvolvimento do espírito de comprometimento para a melhoria contínua”.*

17. “Utilização de ferramentas estatísticas para a otimização dos processos.”
18. “Reconhecimento de que a automação não é sempre a melhor alternativa.”
19. “Sensibilização e reconhecimento da importância do autocontrole.”

Conforme (Dearlove et al, 2002), Tom Peters nasceu em 1942 e tornou-se mais conhecido através do seu livro de maior sucesso chamado *In Search of Excellence* publicado em 1982, em que o co-autor foi o Robert Waterman.

De acordo com (Dearlove et al, 2002), este sucesso foi atingido através das suas análises intemporais relativamente à proximidade com os clientes, ao incentivo para a ação, à produtividade através das pessoas, à orientação para os valores e através de formas mais simples e menos gente.

Segundo (Portal Qualidade Brasil, 2012), Tom Peters diz-nos que a excelência dos negócios depende de oito ingredientes e as organizações que querem ter esse nível devem obtê-los. Esses ingredientes são:

- A pro-atividade, incentivando as pessoas a melhorar o que estão a fazer.
- Aprender com os clientes.
- Estimular a independência, promovendo a autonomia dos colaboradores da organização.
- Apenas se aprende a gerir gerindo.
- A produtividade apenas é alcançada através de trabalhadores motivados e produtivos.
- Foco nas competências principais da organização.
- Simplicidade em todos os processos da organização.
- Mobilidade.

Conforme com (Pinheiro, 2009), Shigeo Shingo foi a pessoa que mais contribuiu para as práticas de produção moderna. As suas teorias têm uma elevada reputação através dos resultados obtidos pelas organizações que as implementaram.

Segundo (Portal Qualidade Brasil, 2012), entre 1961 e 1964, desenvolveu o sistema Toyota de produção juntamente com Taiichi Ohno. Criou o sistema de controlo de qualidade zero, em que destaca o Poka-Yoke. Este sistema é um sistema de inspeção na fonte, que envolve as características e o controlo dos produtos, de forma a conseguir diminuir os erros através de ações simples.

O Poka-Yoke pode ser dividido em seis fases, sendo elas a detecção do erro, a minimização do efeito do erro, a busca de técnicas para facilitar a execução das tarefas, a prevenção através de ações para evitar a ocorrência dos erros, substituição dos processos por outros mais eficazes e, finalmente, a eliminação da possibilidade de ocorrência de erros através da prestação de serviços.

De acordo com (Fernandes, 2006), Genichi Taguchi é um dos impulsionadores da promoção do design industrial, numa segunda fase do movimento da qualidade no Japão, precedida da fase do controlo estatístico. Taguchi define qualidade como *“a perda imposta à atividade a partir do momento em que o produto é expedido”* (Fernandes, 2006, p. 7).

Conforme (Fernandes, 2006), estas perdas podem ser estimadas em função do tempo compreendido entre a fase de expedição e fim de vida útil do produto. De acordo com (Fernandes, 2006), a chave para a redução das perdas está na redução da variância estatística relativamente aos objetivos fixados. Segundo (Barcante, 2009), Taguchi divide a sua filosofia da qualidade em quatro pontos centrais:

- *“Num mercado competitivo, a melhoria contínua da qualidade e a redução de custos são necessárias para que as empresas sobrevivam.”*
- *“Uma medida importante da qualidade de um determinado artigo produzido é o custo total que esse artigo infringe na sociedade.”*
- *“A perda de um consumidor devido à má qualidade é aproximadamente igual ao quadrado do desvio da sua característica de performance em relação ao seu objetivo ou valor nominal.”*
- *“A variação da performance de um produto ou serviço pode ser reduzido, se observarmos os efeitos não lineares que os parâmetros têm nas características de performance. Qualquer pequeno desvio do valor objetivo, conduz a uma qualidade.”*

Relativamente a David Garvin, segundo (Fernandes, 2006), a abordagem de Garvin, relativamente à qualidade, aborda diferentes dimensões para a qualidade, ou seja, as organizações devem identificar apenas as dimensões da qualidade mais importantes, em vez de um objetivo genérico para a qualidade.

Segundo (Fernandes, 2006), as dimensões da qualidade são a performance, as características, a fiabilidade, a conformidade, a durabilidade, a manutenção, a estética e a qualidade percebida. A performance diz respeito às características básicas de um produto ou serviço, as características são a dimensão que especifica o produto ou serviço

conforme definido por quem o fornece, a fiabilidade reflete a probabilidade do mau funcionamento do produto. Quanto maior o índice, maior a probabilidade de o cliente sair frustrado em relação à expectativa que tinha sobre o produto. A conformidade está relacionada com o grau em que um projeto ou características de um produto estão de acordo com as especificações. A durabilidade reflete a vida útil de um produto. O atendimento tem a função de poder ajudar ou afetar a visão do cliente em relação à organização. Mais eficácia, maior a percepção positiva do cliente sobre a nossa organização. A estética está relacionada com o ponto de vista do cliente. Uma melhor aparência de um produto atrai mais um cliente do que um produto com uma estética menos apurada. A qualidade percebida está relacionada com a reputação do fornecedor.

Ao longo desta evolução da qualidade, através tanto da ajuda do trabalho desempenhado pelos mestres da gestão quanto pelos governos no sentido de incentivar as organizações a otimizarem os seus processos de forma a atingirem níveis de excelência, estes criaram prémios para recompensar as organizações que mais se distinguiram nesses campos. Segundo (Fernandes, 2006), estes prémios obedecem a um conjunto de critérios que têm como função o suporte à avaliação da organização.

Os prémios que iremos analisar serão o Prémio Deming, Prémio Malcolm Baldrige e Prémio Europeu da Qualidade.

O Prémio Deming foi criado pela Associação japonesa de Ciência e Engenharia (JUSE) e é um reconhecimento a empresas e indivíduos, devido ao seu comprometimento no controlo da qualidade e em que os seus produtos representem um passo à frente na procura pela qualidade.

Conforme (Fernandes, 2006), este prémio divide-se em 3 categorias, ou seja, para indivíduos, para empresas japonesas e para empresas de outros países. Tem como objetivo a garantia de que os bens são obtidos de acordo com bons resultados e com o uso do controlo da qualidade sobre as atividades das organizações.

O Malcolm Baldrige National Quality Award surgiu devido ao facto de, nos anos 80, as organizações americanas não acreditarem que a qualidade as poderia levar a outro patamar de excelência. Dessa forma, em 1987, foi criado o Malcolm Baldrige Quality Award, promovido pelo departamento de comércio dos Estados Unidos. Segundo (Fernandes, 2006), tinha o objetivo de estabelecer um padrão de excelência para que as organizações americanas conseguissem elevar a sua qualidade de excelência a um nível superior.

O modelo que suporta prémio tem como vantagens, para as organizações, a melhoria da relação com os consumidores, o incremento das vendas, o aumento da satisfação dos clientes, o aumento da fidelização e da garantia da qualidade.

De acordo com (George, 1994), este prémio é constituído por 7 critérios de avaliação das organizações:

- Liderança: Avalia a forma como a gestão de topo dirige e torna a organização sustentável.
- Planeamento estratégico da Qualidade: Avalia se a organização cria objetivos estratégicos e planos de ação.
- Focalização no cliente e sua satisfação: Avalia como a organização determina os requerimentos dos clientes e dos mercados.
- Informação e análise: Examina como a organização seleciona, analisa, gere e melhora a informação, o conhecimento e avalia o desempenho organizacional.
- Desenvolvimento e gestão de recursos humanos: Examina como os recursos humanos permitem à organização gerir o conhecimento dado aos colaboradores.
- Gestão da qualidade de processos: Examina os aspetos chave da gestão de processos da organização.
- Resultados obtidos quanto à qualidade e às operações: Examina as áreas de negócio chave da organização.

De acordo com (Fernandes, 2006), em 1988, nasceu a EFQM para promover a excelência de forma sustentada na Europa. Este modelo é uma ferramenta de autoavaliação das organizações, que as ajuda a chegar a um patamar de excelência. Em 1991, esta desenvolveu o Prémio Europeu da Qualidade, para premiar as organizações europeias no patamar da excelência.

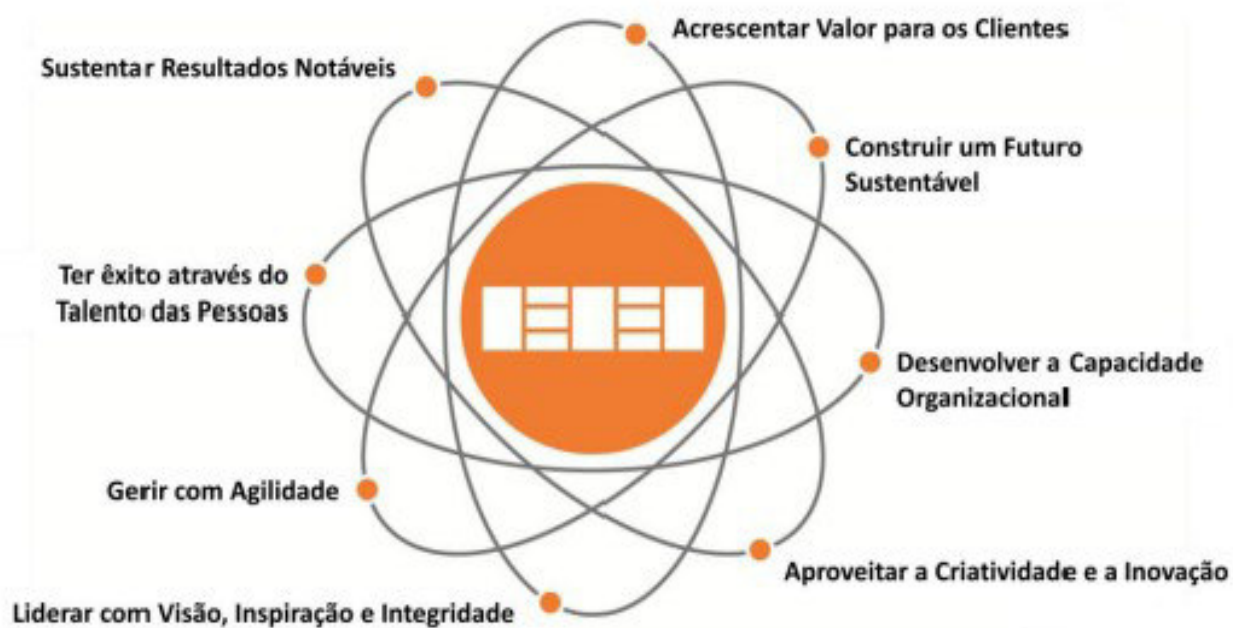


Figura 1: Os Conceitos Fundamentais da Excelência

Fonte: (EFQM, 2013)

De acordo com (EFQM, 2013), o modelo de excelência da EFQM é constituído por oito conceitos:

- **Acrescentar Valor para os Clientes:** *“Organizações excelentes acrescentam, consistentemente, valor para os seus clientes, através da compreensão, antecipação e satisfação das suas necessidades, expectativas e oportunidades.”*
- **Construir um Futuro Sustentável:** *“Organizações excelentes produzem um impacto positivo no mundo ao seu redor, ao melhorarem o seu desempenho, ao mesmo tempo que desenvolvem as condições económicas, ambientais e sociais das comunidades com as quais contactam.”*
- **Desenvolver a Capacidade Organizacional:** *“Organizações excelentes reforçam as suas capacidades através de uma gestão eficaz da mudança, tanto no seu interior como para além das fronteiras organizacionais.”*
- **Aproveitar a Criatividade e a Inovação:** *“Organizações excelentes geram aumentos do valor e dos níveis do desempenho através da melhoria contínua e da inovação sistemática, aproveitando a criatividade dos seus stakeholders.”*

- Liderar com Visão, Inspiração e Integridade: *“Organizações excelentes têm líderes que moldam o futuro e fazem-no acontecer, atuando enquanto modelos a seguir dos valores e ética da organização.”*
- Gerir com Agilidade: *“Organizações excelentes são amplamente reconhecidas pela sua capacidade de identificarem e responderem, eficaz e eficientemente, às oportunidades e ameaças.”*
- Ter êxito através do Talento das Pessoas: *“Organizações excelentes valorizam as suas pessoas e criam uma cultura de empowerment para a concretização, tanto dos objetivos organizacionais, como dos pessoais.”*
- Sustentar Resultados Notáveis: *“Organizações excelentes alcançam resultados sustentados notáveis que vão ao encontro das necessidades, tanto de curto como de longo prazo, de todos os seus stakeholders, no contexto dos seus ambientes operacionais.”*



Figura 2: Modelo de Excelência da EFQM

Fonte: (EFQM, 2013)

Segundo (Fernandes, 2006), o modelo EFQM é constituído por nove critérios, que são divididos em dois grupos: “meios” e “resultados”. Segundo a mesma fonte, os “meios” representam a forma como os “resultados” são apresentados. Já os “Resultados” representam o que a organização tem vindo a alcançar. A soma de todos os critérios terá um valor máximo de 1000 Pontos. De acordo com (Pires, 2012), os critérios do modelo de

excelência relativos aos “meios” são os seguintes: Liderança, Pessoas, Estratégia, Parcerias e Recursos, Processos, Produtos e Serviços. Segundo (EFQM, 2013):

- Liderança: *“Organizações excelentes têm líderes que moldam o futuro e fazem-no acontecer, atuando enquanto modelos a seguir dos valores e ética da organização, inspirando sempre confiança. São flexíveis, permitindo à organização antecipar e reagir, em tempo útil, assegurando o sucesso continuado da organização.”*
- Pessoas: *“Organizações excelentes valorizam as suas pessoas e fomentam uma cultura que permite alcançar, de forma mutuamente benéfica, os objetivos organizacionais e pessoais. Desenvolvem as capacidades das suas pessoas e promovem a equidade e igualdade. Assistem, comunicam, reconhecem e recompensam as pessoas, de uma maneira que as motiva, gera o seu envolvimento e incentiva-as a utilizarem as suas capacidades e conhecimentos em benefício da organização.”*
- Estratégia: *“Organizações excelentes implementam a sua Missão e Visão através do desenvolvimento de uma estratégia focalizada nos stakeholders. Políticas, planos, objetivos e processos são desenvolvidos e desdobrados para executar a estratégia.”*
- Parcerias e Recursos: *“Organizações excelentes planeiam e gerem as parcerias externas, os fornecedores e os recursos internos de forma a apoiarem a sua estratégia, políticas e a eficaz operacionalização dos processos. Asseguram que gerem eficazmente o seu impacto ambiental e social.”*
- Processos, Produtos e Serviços: *“Organizações excelentes concebem, gerem e melhoram os processos, produtos e serviços, de forma a gerar valor acrescentado para os clientes e outros stakeholders.”*

Os critérios referentes a parte dos “resultados”, segundo (Pires, 2012), é constituída pelos seguintes resultados: Resultados das Pessoas, Resultados dos Clientes, Resultados da Sociedade e Resultados chave do Desempenho. Segundo (EFQM, 2013):

- Resultados das Pessoas: *“Organizações excelentes alcançam resultados sustentados notáveis que vão ao encontro, ou excedem, as necessidades e expetativas das suas pessoas.”*
- Resultados dos Clientes: *“Organizações excelentes alcançam resultados sustentados notáveis que vão ao encontro, ou excedem, as necessidades e expetativas dos seus clientes.”*

- Resultados da Sociedade: *“Organizações excelentes alcançam resultados sustentados notáveis que vão ao encontro, ou excedem, as necessidades e expectativas dos stakeholders relevantes da sociedade.”*
- Resultados do Negócio: *“Organizações excelentes alcançam resultados sustentados notáveis que vão ao encontro, ou excedem, as necessidades e expectativas dos seus stakeholders do negócio.”*

De acordo com (Graça, 2008), os níveis de excelência EFQM são constituídos por três etapas: o comprometimento, o reconhecimento e o prémio europeu da qualidade. Segundo (Pires, 2012), os principais objetivos do sistema de atribuição de níveis de excelência são:

- *“Proporcionar um reconhecimento consistente a nível europeu, abrangendo organizações para além das consideradas como modelos, de modo a facilitar a aprendizagem do modelo.”*
- *“Maximizar o número de organizações que podem utilizar os princípios do Modelo de Excelência da EFQM, no sentido da melhoria contínua da organização, potenciando a sua divulgação.”*
- *“Fornecer produtos e serviços práticos que ajudem as organizações a alcançar níveis de Excelência mais elevados, através de etapas escalonadas e motivadoras.”*

Conforme (Graça, 2008), podemos descrever os três níveis de excelência da EFQM, da seguinte forma:

- Comprometimento (Committed to Excellence): Está destinado às organizações que estão a começar a sua caminhada com o objetivo de atingir a excelência. Este nível tem como objetivo ajudar as organizações a compreender os seus níveis de desempenho atuais e de que forma podem estabelecer prioridades de melhoria.
- Reconhecimento (Recognized for Excellence): Destina-se a organizações que possuam experiência de auto-avaliação de acordo com as 32 partes de critério, em que se dividem os nove critérios do modelo. O processo de candidatura é semelhante ao da candidatura ao Prémio Europeu da Qualidade, onde identificam os seus pontos fortes e as áreas de melhoria. A atribuição deste prémio será efetuada aos candidatos que conseguirem obter a pontuação superior a 400 pontos.

- Prémio Europeu da Qualidade: Concurso com maior rigor, apenas para organizações consideradas as melhores a nível nacional e europeu. A receção deste prémio está dependente da entrega de um documento detalhado com a candidatura com o limite de 75 páginas, que é avaliado e pontuado por uma equipa de assessores da EFQM. Esta equipa analisará este documento e concluirá se o nível de reconhecimento para cada organização será Finalist, EQA Prize Winner ou EQA Winner.

Analisada a evolução da qualidade mundial, iremos, de seguida, analisar a evolução da qualidade em Portugal.

2.2. Evolução da qualidade em Portugal

A qualidade em Portugal percorreu um longo caminho até chegar ao ponto em que se encontra hoje. Essa longa jornada foi composta por passos bastante complexos, o que levou à organização e à qualidade tanto de processos, de produtos e das próprias organizações que os produzem.

Segundo (Branco, 2008), a partir do momento em que Portugal entrou na CEE em 1986, foi obrigado a tornar-se mais competitivo, devido à sua exposição em relação a economias mais poderosas. Implicou que as empresas se tornassem mais competitivas e conseguissem exportar o que era produzido em Portugal ou, então, países com economias mais fortes entrariam em Portugal. Com este alargamento, o nosso mercado potencial tornava-se imensamente maior. Apenas com uma aposta fortíssima na formação nos nossos colaboradores, conseguiríamos fazer face à pressão e às solicitações de outros mercados. Nesta altura, o governo Português incentivava o uso de fundos provenientes da CEE para o investimento nos recursos humanos. Esta nova visão sobre a qualidade e a importância da mesma fez com que nascesse o IPQ, que atualmente é denominado por SPQ.

O SPQ pode ser definido como *“o conjunto integrado de entidades e organizações inter-relacionadas e inter-atuantes que, seguindo princípios, regras e procedimentos aceites internacionalmente, congrega esforços para a dinamização da qualidade em Portugal e assegura a coordenação dos três subsistemas – da normalização, da qualificação e da metrologia – com vista ao desenvolvimento sustentado do País e ao aumento da qualidade de vida da sociedade em geral”* (IPQ, 2014).

De acordo com (Branco, 2008), a normalização tem como objetivo estabelecer soluções por consenso das partes interessadas, para assuntos de caráter repetitivo, tornando-se uma ferramenta poderosa na autodisciplina dos agentes ativos do mercado. Podemos enunciar os princípios gerais da normalização como sendo a representatividade, o consenso, a atualização permanente e a salvaguarda dos interesses nacionais.

O subsistema da metrologia pode ser definido como o *“subsistema do SPQ que garante o rigor e a exatidão das medições realizadas, assegurando a sua comparabilidade e rastreabilidade, a nível nacional e internacional, e a realização, manutenção e desenvolvimento dos padrões das unidades de medida”* (IPQ, 2014).

Conforme (Branco, 2008), tem como objetivo assegurar o rigor e a rastreabilidade das medições no território nacional, concretizando o direito constitucional da soberania no domínio dos padrões de medida e do controlo dos instrumentos de medição necessários à indústria e à sociedade em geral. Mais especificamente, podemos definir dois dos vastos objetivos da metrologia, ou seja, participar em ensaios internacionais de metrologia fundamental, aplicada e industrial. Outro objetivo é cooperar com as universidades e centros de saber nacionais e internacionais para o desenvolvimento da metrologia nacional no contexto europeu.

De acordo com (IPQ, 2014), o subsistema da metrologia divide-se em 3 áreas, ou seja, a metrologia científica, a aplicada e a legal. Relativamente à metrologia aplicada, as atribuições sobre esta são efetuar a rastreabilidade dos padrões de referência de outros laboratórios nacionais e outra instrumentação e, finalmente, realizar comparações nacionais.

Segundo (IPQ, 2014), a metrologia legal envolve os assuntos relativos à legislação e regulamentação bem como os relativos à formação de metrologistas. Esta área tem como funções elaborar legislação metrológica e promover a sua aplicação, aprovar modelos de instrumentos de medição, qualificar e acompanhar entidades para a realização de operações de controlo metrológico e realizar ações de formação na área de controlo metrológico. Finalmente, sobre a metrologia científica, esta tem como funções realizar os padrões nacionais das unidades de medida, participar em comparações internacionais e participar em projetos de desenvolvimento metrológico.

Conforme (Branco, 2008), o SPQ tem como princípio a credibilidade e transparência, ou seja, funciona baseado em regras e métodos aceites nacional e internacionalmente. Tem como princípio a horizontalidade, ou seja, abrange todos os

sectores da atividade económica; de seguida, o princípio da universalidade em que observamos a abrangência ao longo de todos os tipos de atividade, incluindo os agentes envolvidos e os resultados obtidos; segue-se a coexistência, ou seja, o SPQ é aberto a todas as entidades que pretendam cumprir as regras e requisitos estabelecidos. Finalmente, o princípio da descentralização e da adesão livre e voluntária, ou seja, o primeiro diz-nos que o SPQ assenta na autonomia de atuação das entidades que o compõem e o segundo diz-nos que é livre a adesão ao SPQ.

No que diz respeito ao subsistema da qualificação este subsistema abrange duas funções, a da acreditação e a da certificação. Podemos definir a qualificação como “o subsistema do SPQ que enquadra as atividades da acreditação, da certificação e outras de reconhecimento de competências e de avaliação da conformidade, no âmbito do SPQ” (IPQ, 2014).

De acordo com (IPAC, n.d.), a acreditação consiste na capacidade de avaliar e reconhecer competências técnicas de entidades, com a capacidade de efetuar atividades de avaliação da conformidade. Está sujeita a legislação comunitária que obriga a um funcionamento harmonizado, verificado através de um sistema de avaliação pelos pares.

A acreditação funciona como um regulador técnico, para garantir que há uma otimização dos custos, mas que não provoque uma diminuição da competência técnica, nem comprometa a confiança na execução das atividades que estão acreditadas. A regulação pode ser imposta ou voluntária. O processo de acreditação está ligado a normas internacionais, para que o mesmo método realizado em Portugal seja realizado internacionalmente. O processo começa por uma candidatura pela entidade que pretende a acreditação. De seguida a candidatura é analisada pelo próprio IPAC e, se tudo tiver dentro dos parâmetros, pode seguir para a etapa seguinte. É nomeada uma equipa avaliadora para proceder à avaliação. De seguida, é produzido um relatório em que consta o que não está em conformidade, que é enviado para a entidade que irá responder de seguida à entidade que avalia. O IPAC analisa todo o processo e, se o seu parecer for favorável, irá seguir os trâmites legais até chegar a sua acreditação ou a renovação da mesma.

Relativamente à certificação, de acordo com (Branco, 2008), podemos definir certificação como o reconhecimento formal da conformidade com determinadas normas de referência ou especificações. Existem vários tipos de certificações, ou seja, certificação de produtos, sistemas de gestão e de serviços.

Segundo a (CERTIF, n.d.), a certificação de serviços trata-se da afirmação entregue por um organismo de certificação, baseada numa decisão relativa a uma análise, que comprova a conformidade de um serviço com os requisitos especificados.

Esta certificação tem como vantagens o reforço e a confiança dos clientes, reforçar a imagem da empresa, a forma de aceder a novos mercados e trazer mais competitividade através da redução do custo de produção.

A certificação do produto, segundo (Branco, 2008), reconhece que um produto cumpre uma especificação técnica aprovada por um organismo de certificação. Este tipo de certificação é voluntária e obrigatória para alguns produtos. Relativamente a certificação de sistemas de gestão, este tipo de certificação é a mais comum em Portugal e internacionalmente. Reconhece que um sistema de gestão está definido e implementado de acordo com requisitos de determinadas normas. É válida por 3 anos e anualmente são realizadas auditorias para verificar que está a ser aplicada na organização.

Conforme (Branco, 2008), no final dos anos 80, entrámos na fase do investimento das organizações com conceitos como a competitividade, qualidade e produtividade em empresas que tinham objetivos a longo prazo. Apenas as empresas que estavam situadas em mercados mais exigentes se regiam por estes conceitos para que as organizações conseguissem o máximo aproveitamento dos seus recursos. Nesta altura, aparecem as primeiras organizações certificadas pela norma ISO 29002.

Segundo (Branco, 2008), no início dos anos 90, o conceito da garantia da qualidade torna-se uma forma da empresa se destacar em relação aos demais, com uma maior exposição e, com isso, a sua importância em relação aos demais é superior. Nesta altura, as grandes empresas exigiam já que os seus fornecedores fossem certificados em relação à qualidade, para terem a certeza que as suas matérias-primas eram de qualidade.

De acordo com (Branco, 2008), em 1992 é criado o PEX-SPQ. Em 1994, a série de normas 29000 passam a designar-se ISO 9000. Ao mesmo tempo, o IPQ deixa de ter o papel de certificação, passando esta para a APCER criada para esta mesma função.

Conforme (Branco, 2008), no final dos anos 90, havia um número bastante elevado de organizações certificadas espalhadas por todos os sectores de atividade. As economias em ascensão obrigavam as organizações dos outros países a tornarem-se mais eficientes e a um diferente reposicionamento estratégico. Nesta época, as organizações procuravam incessantemente a otimização dos seus processos produtivos a

fim de combater as economias emergentes. Começam a surgir novas versões da ISO 9001 e, ao mesmo tempo, o sistema começa a denominar-se gestão da qualidade em que a focalização está centrada na satisfação do cliente. No final do ano 2000, é publicada a versão final da norma ISO 9000 e, assim, nasce a norma ISO 9001, ou seja, passa a existir apenas um nível de certificação.

De acordo com (Branco, 2008), nos anos seguintes até ao momento em que vivemos, o movimento da qualidade transmitiu a mentalidade aos gestores das organizações em Portugal, de que apenas com muita qualidade nos seus produtos eles conseguiriam ser competitivos face aos seus concorrentes nos mercados onde atuavam. Esta evolução ao longo destes anos mostra que Portugal está a crescer em questão da consciencialização de que a qualidade é a resposta para a competitividade com economias mais poderosas e emergentes.

Portugal em termos de organismos certificadores relativos aos SGQ possui oito organismos que são: APCER, SGS ICS, LR EMEA PT, BVC, EIC, TUV, AENOR e CERTIF.

Analisaremos, de seguida, os SGQ e a sua evolução.

2.3. Os Sistemas da Gestão da Qualidade e a sua evolução

Numa fase inicial iremos abordar a evolução dos SGQ e identificar alguns dos SGQ mais utilizados. Segundo (Branco, 2008), até 1970, o conceito da qualidade estava orientado para os sectores industriais, visto que não havia praticamente concorrência e a economia da altura estava muito fechada. No final de 1970, surge o desafio de fazer mais com menos, a denominada eficiência que leva as organizações a usar mecanismos de prevenção para reduzir as falhas durante a produção dos produtos. Esta forma de pensar leva a que a qualidade se torne uma soma de atividades com objetivo de reduzir os desperdícios.

Segundo (Branco, 2008), no início de 1990, a qualidade torna-se uma característica que diferencia as organizações e as torna mais competitivas do que as suas concorrentes. Surgem os serviços de outsourcing, que são provocados pelo aparecimento de empresas a fornecerem serviços, o que facilita e reduz os custos das organizações. Nesta altura, o conceito de Sistema da Qualidade através das normas ISO 9001 obrigava às organizações colocar em documento tudo o que de mais relevante acontecia na organização. Os manuais da qualidade desta altura registavam tudo, não sendo tão eficientes visto que bastantes informações sem importância eram armazenadas. Então, as

organizações com objetivos mais exigentes seguiam a ideia de Crosby, ou seja, a ideia de conseguir fazer bem à primeira vez.

Conforme (Branco, 2008), no ano 2000, há uma transição da Garantia da Qualidade para a Gestão da Qualidade”, através da nova versão da norma ISO 9001 que surge em 2000. A partir desta nova versão, a qualidade está focada na melhoria contínua, na abordagem por processos e na satisfação do cliente. As outras novidades são o facto de ter manuais da qualidade mais simples e há mais indicadores para monitorizar o desempenho dos processos.

Analisámos a passagem da garantia da qualidade para a gestão da qualidade. Num momento seguinte, tivemos a passagem do sistema gestão da qualidade para os sistemas de gestão integrados. Segundo (Branco, 2008), trata-se de um sistema que engloba dois ou mais sistemas de gestão, sendo mais frequentemente usados os SGQ, o do ambiente ou o da saúde, higiene e segurança no trabalho.

De acordo com (Branco, 2008), um SGI reflete com maior consistência o modelo da gestão de uma organização, que tem como preocupação os resultados, os colaboradores e os seus clientes.

Em relação aos princípios do SGI, este adota em parte os critérios de um modelo de excelência, ou seja, temos a responsabilidade social corporativa, a melhoria contínua, a gestão dos recursos humanos, a gestão de processos e a focalização no cliente. Para desenvolver um sistema destes nas organizações, precisamos de refletir sobre a visão estratégica da empresa, os seus processos e os seus indicadores de gestão. As organizações que se conseguiram certificar obtinham uma vantagem competitiva em relação as suas concorrentes, ou seja, mostravam aos consumidores que cumpriam os requisitos.

Ainda há pouco, referimos quais os sistemas de gestão mais usados para formar um sistema de gestão integrado. Iremos agora analisar cada um deles acima referido de forma a conhecê-los um pouco melhor.

A importância do ambiente e da sua gestão tem vindo a aumentar ao longo dos anos tanto para as populações como para as organizações. No âmbito da certificação dos sistemas de gestão ambiental, podemos obtê-la através da norma ISO 14001. De acordo com (Pires, 2012), este sistema de gestão tem como partes interessadas a sociedade envolvente e ainda o princípio da proteção do ambiente. A organização que implementar este sistema de gestão tem de ter controlo dos processos e atividades com impacto no ambiente. Esta norma estabelece requisitos para componentes do desempenho

ambiental, sendo eles o compromisso de cumprir a legislação e regulamentação aplicável, a melhoria contínua e a prevenção da poluição.

Podemos observar que a ISO 14001 visa a satisfação sociedade em geral, ou seja, é bastante mais abrangente que a norma ISO 9001. Este sistema de gestão baseia-se, como outros sistemas de gestão, na melhoria contínua e com isso provocar um maior desempenho ambiental.

Segundo (Pires, 2012), tendo em conta os requisitos gerais para a aplicação deste sistema de gestão, há quatro aspetos que são fundamentais, sendo eles a integração do sistema de gestão ambiental com os restantes subsistemas da gestão global, em particular com o sistema da qualidade, a adoção de medidas adequadas às características da organização e à natureza das suas atividades, as soluções técnicas encontradas para os problemas ambientais devem situar-se no melhor ponto de equilíbrio entre o cumprimento da legislação e da política da organização e os custos associados e a revisão periódica do sistema, no sentido de que a avaliação daí resultante permita identificar novas oportunidades de melhorar o sistema e o desempenho ambiental. Podemos dizer que este sistema obriga as organizações a uma melhoria contínua dos seus processos e com isso um maior desempenho ambiental o que apenas favorece as organizações.

A norma OHSAS 18001 destina-se à saúde e à segurança no trabalho. Estas normas têm como objetivo a minimização do risco dos colaboradores e outras partes interessadas, a melhoria do desempenho da organização e o fator de suporte e consolidação de uma imagem de responsabilidade social da organização.

De acordo com (Pires, 2012), a norma BS OHSAS 18001 estabelece os requisitos para duas componentes do desempenho ao nível da SST, ou seja, o compromisso de cumprir a legislação e regulamentação aplicável e por fim a melhoria contínua. Esta norma comparativamente com a norma ISO 9001 tem como objetivo a satisfação dum conjunto mais alargado de partes interessadas, entre elas a sociedade e os trabalhadores da organização.

Conforme (Pires, 2012), relativamente a este sistema estudado, este baseia-se em dois princípios, ou seja, a melhoria do desempenho ao nível da segurança e saúde do trabalho e na melhoria contínua ao nível da eficácia. É importante realçar que há quatro aspetos muito importantes para adotar da forma mais correta este sistema de gestão de uma forma mais eficaz, sendo eles a integração do SST com os restantes subsistemas da gestão global, a adoção de medidas adequadas às características da organização e à

natureza das suas atividades; as soluções técnicas encontradas para controlo dos riscos devem situar-se no melhor ponto de equilíbrio entre o cumprimento da legislação e da política da organização, os custos associados e a revisão periódica do sistema, no sentido de que a avaliação daí resultante permita identificar novas oportunidades de melhorar o sistema ao nível da segurança e saúde do trabalho.

O sistema de gestão da responsabilidade social é representado pela norma SA 8000 que estabelece um variado conjunto de requisitos para o sistema de gestão da responsabilidade social.

De acordo com (Pires, 2012), esta norma limita-se à justiça social relacionada com direitos e condições de trabalho. Usando a norma SA 8000 conjuntamente ao documento de orientação SA 8000, podemos explicar a norma e como implementar os requisitos.

Segundo (Pires, 2012), o objetivo desta norma é a existência de uma norma baseada em normas internacionais, com a finalidade de proteger e dar poder aos trabalhadores de uma organização no âmbito do controlo e influência através de uma organização que produz produtos para outra organização.

Conforme (APCER, n.d), esta norma surgiu em 1997 e tem como orientação o aumento da capacidade competitiva de qualquer organização que garanta a componente ética do seu processo produtivo. Esta norma obriga ao cumprimento de nove requisitos, sendo eles o trabalho infantil, o trabalho forçado, a segurança e saúde, a discriminação, as práticas disciplinares, o horário de trabalho, a remuneração e os sistemas de gestão.

Segundo a (APCER, n.d), as vantagens na implementação e certificação desta norma são o aumento da produtividade, a diminuição da conflituosidade laboral, a credibilização da marca, o aumento do envolvimento dos trabalhadores e, finalmente, a melhoria da imagem.

No que diz respeito ao sistema da gestão da qualidade, iremos analisá-la mais à frente, bem como a consolidação da mesma e a certificação dos SGQ.

Depois do estudo dos SGQ e da sua respetiva evolução, abordaremos de seguida a medição de desempenho das organizações.

2.4. Abordagem à Medição de Desempenho das organizações

A medição do desempenho nas organizações é extremamente importante, visto que esta medição permite às mesmas verificar o que está a ocorrer na organização e que

processos ou serviços não estão a corresponder aos objetivos estabelecidos. Estas inconformidades, entre os objetivos estabelecidos pela organização e os resultados obtidos dos indicadores para esse período de tempo, têm de ser analisadas e corrigidas, de forma a que a organização não volte a cometer os mesmos erros e consiga tornar-se mais eficiente nos seus processos e serviços.

Segundo (Bureau of Educational and Cultural Affairs, n.d), podemos definir a medição do desempenho como a medição regular dos resultados, o que gera dados confiáveis sobre a eficácia e eficiência dos programas.

De acordo com (Bond, 2002), a medição de desempenho é a atividade para se conseguir determinar as medidas de desempenho, de forma a adequar, ajustar e regular alguma atividade.

As organizações estão cada vez mais atentas a qualquer fator que as coloque atrás dos seus concorrentes, visto isto, estes sistemas de medição de desempenho dão uma ajuda fundamental às mesmas para evitar esse problema. Neste sentido, em que elas procuram organizar-se cada vez mais, o controlo e a gestão dos seus processos é cada vez mais importante.

Conforme (Juran & Gryna, 1998), podemos definir a função de gerir como uma forma de controlo e gestão correta, ou seja, a gestão não existe sem o controlo e da mesma forma o controlo não existe sem a presença da medição.

A gestão de topo através da medição de desempenho está pronta para analisar vários aspetos da organização. Segundo (Kiyon, 2001), as medidas de desempenho são bastante úteis para medir tanto fatores externos como fatores internos.

De acordo com (Müller, 2001), o cerne da competitividade de uma organização está na comparação entre os resultados medidos através dos sistemas de medição de desempenho e os objetivos que foram determinados pela gestão de topo, antes do período de análise ter começado.

Podemos, então, referir que, através do que foi escrito anteriormente, a medição de desempenho exerce uma função fundamental nas organizações atuais. As organizações que utilizem a medição de desempenho para monitorizar os seus processos ou serviços, estão mais capazes de identificar e resolver as suas ineficiências.

Trataremos, seguidamente, da evolução das abordagens à medição do desempenho.

2.4.1. Evolução das abordagens a Medição de Desempenho

Ao longo dos anos, as formas de medição do desempenho foram variando e evoluindo de forma a permitir às organizações conseguirem ser mais competitivas, visto que ao terem instrumentos mais fiáveis de análise dos dados da organização, conseguem analisar o que está errado no seus processos e, dessa forma, corrigir para não voltar a cometer as mesmas falhas, caminhando para uma organização mais eficiente e capaz de fazer face aos obstáculos que terá no futuro.

Segundo (Costa, 2003), ao longo dos últimos anos tem havido mudanças significativas no que diz respeito à medição do desempenho nas organizações. De acordo com (Esposito, 2003), citado por (Silva, 2007), atribui uma divisão da evolução dos sistemas de medição de desempenho em duas partes, ou seja, uma primeira fase até aos finais dos anos 80, em que as medidas de desempenho estavam focadas nos resultados financeiros. O mesmo dizia (Bonelli, et al, 1994), ou seja, indicadores de base financeira prevaleciam sobre as restantes até a década de 80. Nesta altura estas medidas não eram do agrado de muitos empresários, visto que não havia um foco por parte destas medidas, relativamente à estratégia a ser usada por parte das organizações.

Conforme (Lorenzon, 2006) e (Kiyon, 2001), os resultados e as medidas usadas até ao final dos anos 80, ou seja, as medidas focadas nos resultados financeiros, não são as mais adequadas para a gestão das operações das organizações a nível diário.

De acordo com (Costa, 2003), os indicadores utilizados que estão direcionados para o modelo estritamente contabilístico não permitem que as organizações consigam ser competitivas nos mercados competitivos existentes atualmente.

Na segunda fase, depois dos finais dos anos 80, apareceram as medidas alinhadas com a estratégia da organização que tinham como benefício para as organizações o facto de se conhecer o desempenho dos processos das organizações e a habilidade de apenas se focarem nos fatores essenciais para a obtenção de um objetivo único estabelecido pela gestão de topo.

De acordo com (Neely, 1995), novos modelos de avaliação de desempenho irão trazer às organizações uma maior ajuda no auxílio da tomada de decisão sobre o processo de implementação e um maior auxílio na gestão das melhorias e das mudanças empresariais.

Segundo (Cardoza & Carpinetti, 2005), a importância na disponibilidade visual das informações fornecidas pelos modelos de medição de desempenho, foi outro ponto que

estas novas medidas alinhadas com a estratégia da organização trouxeram depois do final dos anos 80.

Um sistema de medição moderno pode ser definido como *“um conjunto de processos e ferramentas para se coletar e analisar dados capazes de apresentar informações sobre o desempenho de uma unidade organizacional de interesse”* (Rentes et al, 2001, p. 1).

Conforme (Neely, 1999), esta evolução nos finais dos anos 80 levou a que as empresas para se tornarem e manterem competitivas em relação às suas concorrentes tinham que adotar estratégias mais competitivas para conseguirem diferenciar-se e tornarem-se mais inovadoras do que as suas concorrentes. Esta vontade de se tornarem mais competitivas e eficientes levou a que os sistemas de medição de desempenho fossem forçados a evoluir e a tornarem-se mais exatos no que diz respeito ao que estão a medir.

Através das fontes referenciadas atrás, podemos observar que a evolução dos sistemas de medição do desempenho aumentou ao longo dos anos, havendo uma evolução significativa em termos de eficiência para as organizações. As organizações neste momento possuem ferramentas que lhes permitem estar mais alerta sobre qualquer falha no seu processo produtivo ou nos serviços que fornece e dessa forma consegue resolver prontamente esses problemas, que no passado seria mais demorado. Analisaremos de seguida as tentativas da medição do impacto dos SGQ.

2.4.2. Abordagem às tentativas da medição do impacto dos SGQ

Ao longo do nosso trabalho temos referido as vantagens da certificação dos SGQ, para o interior e exterior da organização.

Segundo o (IAPMEI, 2001), internamente esta certificação melhora a participação de todos os colaboradores para alcançar um objetivo comum, criação de uma nova cultura para a melhoria da qualidade da empresa, uma diminuição de custos através da medida de diminuição de desperdícios. Já externamente a vantagem está na melhoria da imagem da organização. A medição pode ser efetuada através de indicadores de desempenho como por sistemas de medição de desempenho.

Podemos definir indicadores de desempenho como *“índices desenvolvidos dentro de cada empresa, de acordo com sua realidade e focando os principais pontos que afetam, não apenas a sua gestão e seu resultado organizacional, mas analisam o desenvolvimento da estratégia”* (André, 2009).

De acordo com (Neely et al, 1997), os indicadores de desempenho são

considerados parte do processo de planeamento e controlo, de forma a fornecer meios para capturar dados que podem ser utilizados na tomada de decisão como uma informação essencial.

Conforme (Silva, 2011), determinar indicadores torna possível a avaliação dos processos mais objetiva, criar prioridades e formar um histórico de avaliação. A definição destes indicadores irão permitir definir referenciais para uma melhoria significativa dos processos e para monitorizar as melhorias e resultados dos mesmos processos. Estas informações retiradas dos indicadores servem para apoiar a avaliação do desempenho da organização e ajudar a organização a decidir-se pelas melhores tomadas de decisão possíveis para os vários níveis que constituem a organização, a médio e longo prazo.

De acordo com (Planeamento em Ação, 2011), os indicadores têm como objetivos mensurar os resultados e gerir o desempenho dos processos e/ou dos serviços das organizações, permitir a análise crítica dos resultados obtidos e dos processos de tomada de decisão, contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais, facilitar planeamento e controlo do desempenho e permitir uma análise comparativa do desempenho da organização.

Relativamente aos componentes dos indicadores, estes são compostos pelo índice, o referencial comparativo, as metas. Índice é um valor numérico do indicador num determinado momento. O referencial comparativo trata-se de um índice convencionado para o indicador, com a sua utilização restrita como padrão de comparação. As metas são constituídas por objetivo, valor, prazo e podem ser definidas como índices para os indicadores que são determinados num restrito período de tempo.

Os bons indicadores são constituídos por características e requisitos. Segundo (Bastiani, 2013), os indicadores têm de ser significativos, no sentido em que devem ter relevância para a organização que o está a usar e que meça algo que tem impacto na gestão da organização. Os indicadores têm de ser claros e objetivos, visto que têm de ser claros quanto ao que devem e estão a medir. É importante a definição de responsáveis para a obtenção da informação de cada indicador e ocupar um departamento com essa tarefa, visto que está a desperdiçar recursos que podiam ser usados mais eficientemente em outros locais da organização. Os indicadores devem ter metas, na medida em que as análises sejam baseadas em metas e indicadores do período que se está a analisar. Para finalizar a parte das características dos indicadores, temos a limitação da quantidade de indicadores utilizados pelas organizações, no sentido de evitar o excesso de informação que não é fundamental para a organização no momento estudado. É importante

estabelecer limites de indicadores a serem estudados, por sector ou área da organização.

Relativamente aos requisitos dos indicadores de acordo com (Bastiani & Martins, 2012), este têm de ser de fácil acesso para a recolha dos mesmos, serem compreendidos com facilidade, serem obtidos através de um baixo custo, devem ser capazes de se adaptar às mudanças, os indicadores devem ser estáveis para que a organização consiga formar um histórico e analisar a evolução do indicador relativamente a anos anteriores, permitir uma fácil análise da origem dos indicadores, registo e manutenção dos dados. Finalmente, os indicadores devem ser orientados para as etapas críticas dos processos das organizações.

Conforme (Bastiani & Martins, 2012), as organizações usam estes indicadores para medir vários itens internos e externos das suas organizações. Estes indicadores podem medir a eficácia, o custo, o atendimento, a moral, a segurança, o desempenho, a eficiência, a efetividade e a ética. Relativamente a eficácia, está ligada à qualidade e às características que os produtos devem apresentar. O custo representa o valor que representa para a organização, produzir o produto. O atendimento representa a qualidade de recebimento dos clientes e os prazos de entrega dos produtos e serviços aos clientes. Os parâmetros analisados neste indicador são o prazo de entrega, o local de entrega e a quantidade a ser entregue. Podem analisar a moral, ou seja, aferir a satisfação dos seus colaboradores na organização. A segurança representa a segurança de manuseamento dos produtos por parte dos clientes, relativamente a função que o produto irá desempenhar. O desempenho trata-se de analisar se o produto faz o serviço para que foi projetado e se o serviço é feito da forma com que foi planeado. A eficiência está relacionada com a produtividade dos processos produtivos da organização, a efetividade mede o impacto dos processos na organização e a ética diz respeito ao cumprimento das normas.

Analisadas as tentativas da medição do impacto dos SGQ, iremos de seguida caracterizar três modelos de medição de desempenho em concreto.

2.4.3. Modelos de sistemas de medição de desempenho

Neste capítulo, iremos falar sobre os sistemas de medição de desempenho e analisar alguns modelos que podem ser utilizados na medição do desempenho nas organizações. De acordo com (Lima, 2005), devemos ter em atenção que medidas tomadas de uma forma isolada, não serão capazes de transmitir aos responsáveis das

organizações informações suficientes para que consigam tomar as melhores decisões para a organização.

Segundo (Souza et al, 1994), citado por (Navarro, 2005) um indicador financeiro é um resultado atingido num determinado processo dos produtos finais resultantes.

Conforme (Kennerley & Neely, 2003), um sistema de medição de desempenho é constituído por três elementos essenciais que estão relacionados entre si. O primeiro elemento essencial destes sistemas de medição de desempenho trata-se da existência de medidas que consigam quantificar tanto a eficiência como a eficácia das ações. Outro elemento essencial tem a ver com a existência de um conjunto de medidas para avaliar o desempenho da organização como um todo. Por fim, o terceiro e último elemento essencial está relacionado com a existência de infra-estruturas de apoio para as informações serem adquiridas, coletadas, classificadas, analisadas, interpretadas e disseminadas.

Relativamente aos modelos dos sistemas de medição de desempenho, vamos analisar a Balanced Scorecard, Pirâmide de Desempenho e o Performance Prism.

O Balanced Scorecard surgiu no início da década de 90, como uma nova abordagem da gestão. Esta ferramenta foi criada por Robert Kaplan e David Norton. O objetivo deste sistema de medição de desempenho é esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da organização, comunicar e associar objetivos a medidas estratégicas organizacionais, planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e por fim melhorar o feedback e a aprendizagem estratégica.

Segundo (Branco, 2008), a medição de desempenho trata-se de uma ferramenta para medir os parâmetros essenciais de uma organização, que têm a função de refletir uma estratégia de criação de valor a longo prazo.

De acordo com (Cruz, 2009), o Balanced Scorecard foi criado para complementar os indicadores financeiros e tentar diminuir as deficiências dos mesmos. Estas deficiências eram relativas à incapacidade dos indicadores financeiros em relacionar a estratégia de longo prazo com indicadores não financeiros.

O Balanced Scorecard é um modelo constituído por quatro perspetivas que descrevem como a unidade de negócio cria valor para os acionistas, através do melhor relacionamento com o cliente, impulsionado através da excelência dos processos internos. Este sistema de medição de desempenho é constituído pela perspetiva financeira, a do cliente, a dos processos internos, a aprendizagem e desenvolvimento organizacional.

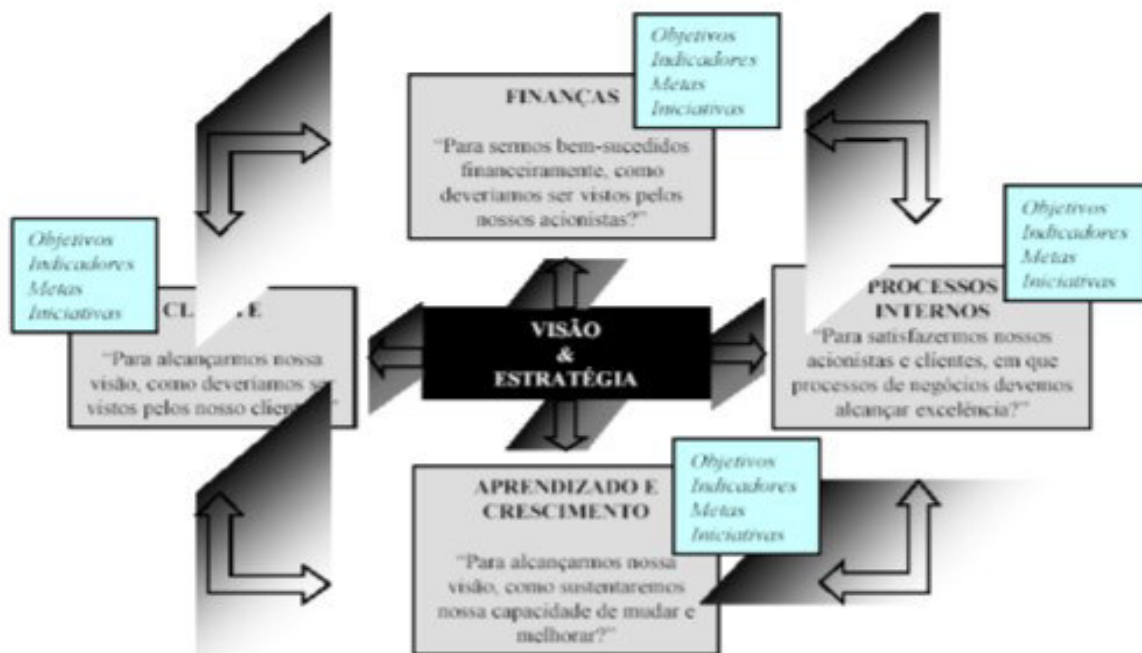


Figura 3: Balanced Scorecard

Fonte: (Silva, 2007)

Conforme (Russo, 2006), na perspectiva financeira pretende-se a remuneração dos investimentos e a satisfação dos acionistas. Na perspectiva dos clientes pretende-se a satisfação dos seus clientes e a fidelização através da criação de propostas de valor diferenciadas. Na perspectiva dos processos internos, esta tem como objetivo a excelência dos processos internos, de forma a conduzir à satisfação dos clientes e acionistas. Por fim, na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, segundo a mesma fonte, esta dá prioridade a criação de um clima de inovação, ao crescimento e implementação de melhorias nas organizações.

O sistema de medição de desempenho, que irá ser analisado agora, será a pirâmide de desempenho, ou também denominada por Técnica de Análise e Reportagem da Medição Estratégica, criado por Cross e Lynch em 1988.

De acordo com (Cross e Lynch, 1988) citados em (Silva, 2007), a pirâmide de desempenho foi criada com o objetivo de medir a contribuição dos departamentos para satisfazer a missão estratégica, relacionar operações com metas estratégicas, ficar atividades da empresa nos requisitos do cliente e, finalmente, usar novos sistemas de incentivo e de recompensa.



Figura 4: Pirâmide de Desempenho

Fonte: (Silva, 2007)

Segundo (Silva, 2007), este modelo é constituído por cinco faces, ou seja, a superior é relativa à satisfação dos stakeholders, a inferior é referente à contribuição dos stakeholders e as faces laterais referem-se às estratégias, processos e habilidades e, por fim, competências. Este modelo de medição de desempenho tem uma primeira fase de implementação relativamente ao conhecimento dos requisitos fundamentais dos stakeholders com quem vamos trabalhar e de seguida com a definição da estratégia a ser usada para corresponder aos requisitos dos stakeholders com quem queremos trabalhar.

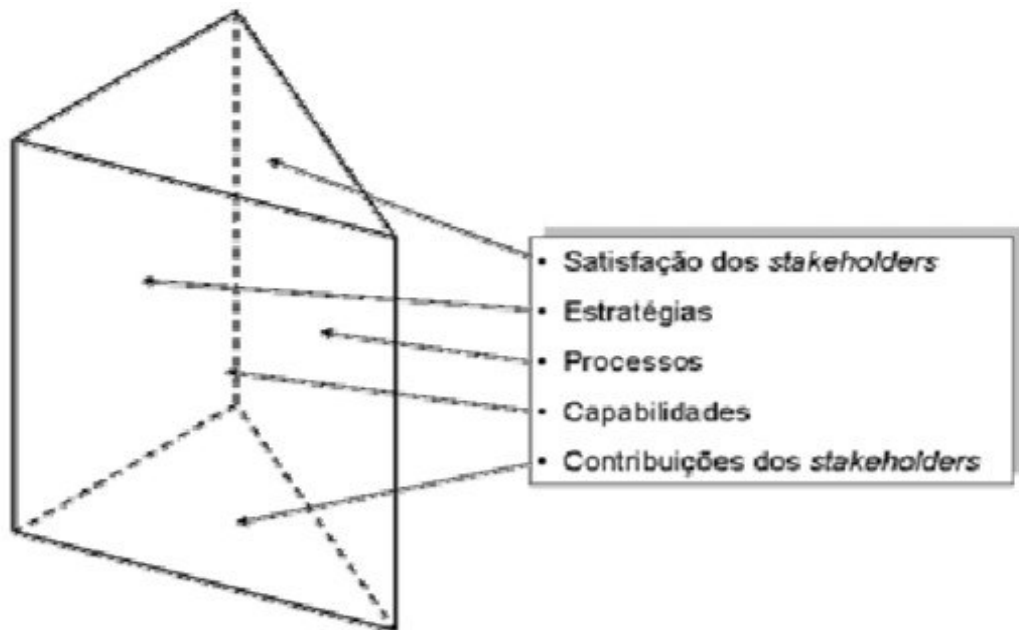


Figura 5: A estrutura do Performance Prism

Fonte: (Silva, 2007)

Depois deste capítulo relativo ao levantamento bibliográfico, iremos no capítulo seguinte falar sobre como surgiram e se consolidaram as normas ISO 9001. Outro aspeto que irá ser analisado será a certificação dos SGQ.

3. O SURGIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DAS ISO 9000 E DA CERTIFICAÇÃO DOS SGQ

Neste capítulo iremos analisar o nascimento das normas ISO 9000, a sua evolução conceptual e instrumental e por fim a evolução da certificação dos SGQ a escala mundial.

3.1. Nascimento das ISO 9000 no quadro da evolução da normalização

Conforme (Sampaio & Saraiva, 2011), o nascimento das normas ISO 9000 deu-se durante a segunda guerra mundial, quando o Ministro da Defesa do Reino Unido observou que as bombas utilizadas e produzidas tinham cada vez mais uma qualidade menor do que a esperada e dessa forma afetava o seu desempenho durante a guerra de quem as utilizasse. Nesse sentido, foram designados inspetores para analisar a qualidade das armas que eram produzidas nessas fábricas. As diretrizes que foram implementadas nessa altura e sendo que elas tinham como conceito a inspeção do controlo do armamento levou ao conceito que hoje utilizamos, ou seja, a qualidade. Nesta altura, a designação de qualidade estava apenas ajustada a cumprir especificações dos produtos e não como melhorar a qualidade dos produtos, neste caso, o armamento produzido durante a segunda guerra mundial. De seguida, o governo britânico passou a ter inspeções através de entidades externas ou independentes.

Segundo (Sampaio & Saraiva, 2011), entre 1959 e 1969 houve um grande movimento à volta do novo conceito da qualidade. Em 1959, os Estados Unidos desenvolveram o referencial Mil-Q-9858a *Quality Program Requirements*, com o objetivo de definir os requisitos da qualidade para os fornecedores mais ligados a industria militar.

De acordo com (Sampaio & Saraiva, 2011), em 1962 a NASA criou o seu *Quality Program Requirements*. Em 1968 a NATO, criou os AQAP – Allied Quality Assurance Procedures, que se centravam em especificações da qualidade que tinham de ser cumpridas pelos seus fornecedores. Em 1969, houve outros desenvolvimentos em relação a normas de garantia da qualidade a ser cumpridas pelos seus fornecedores, nesta caso a *Ontario Hydro* situada no Canadá e a UK's *Central Electricity Genarating Board*.

Conforme (Sampaio & Saraiva, 2011), em 1970, aconteceu o momento alto da criação de entidades auditoras e consultoras no UK. Para este resultado contribuiu em

1969 o Coronel G. W. Raby responsável por um comité que propôs que os fornecedores tinham que assumir a responsabilidade para cumprir os requisitos da garantia da qualidade através dos seus produtos.

De acordo com (Sampaio & Saraiva, 2011), em 1971, surgiu a primeira norma britânica da garantia da qualidade sectorial, a norma BS 9000 através da BSI. Esta norma tinha o foco na indústria eletrónica, fazendo face aos problemas de qualidade que a mesma sofria. Em 1974 foi publicada a norma BS 5179 – Guidelines for Quality Assurance através da BSI. Em 1979 foi publicada a primeira norma britânica de garantia da qualidade, a norma BS 5750.

Segundo (Sampaio & Saraiva, 2011), em 1982 o governo britânico cria o documento que tinha o nome de *Standards, Quality and International Competitiveness*, impulsionando o mercado da normalização.

Em 1987, são aprovadas as normas ISO 9000, depois do BSI ter promovido a norma BS 5750 junto da comunidade internacional. Em 1994 houve a revisão da norma ISO 9000, como aconteceu em 2000 e a última vez em 2008. A norma, atualmente a vigorar, é a ISO 9001:2008 – SGQ, Requisitos.

Analisaremos, seguidamente, a evolução conceptual e instrumental das ISO 9001.

3.2. Evolução conceptual e instrumental das ISO 9000

Podemos definir a ISO como uma organização não governamental que tem como missão a promoção do desenvolvimento da normalização em termos mundiais, por ser um elemento facilitador das trocas comerciais de bens e serviços.

Conforme (Sampaio & Saraiva, 2011), as normas da família ISO 9000 são referenciais para a implementação de SGQ, com o fim de garantir o fornecimento de produtos com a função de satisfazer os requisitos dos clientes, a prevenção de problemas e a ênfase na melhoria contínua.

Esta família de normas é constituída pelas seguintes normas:

- ISO 9000:2005 – Fundamentos e Vocabulário.
- ISO 9001:2008 – Requisitos.
- ISO 9004:2011–Gestão do sucesso sustentado de uma organização. Uma abordagem da gestão pela qualidade.

- ISO 19011:2003 – Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão de qualidade e/ou gestão ambiental.

De acordo com a ISO 9000:2005, esta descreve os princípios fundamentais dos SGQ e especifica a terminologia que lhe é aplicável. Segundo a ISO 9000:2005, a ISO 9001:2008 especifica os requisitos de um SGQ a utilizar sempre que uma organização tem a necessidade de demonstrar a sua capacidade para fornecer produtos que satisfaçam tanto os requisitos dos seus clientes como dos regulamentos aplicáveis e tenha em vista o aumento da satisfação dos clientes.

De acordo com a ISO 9001:2008, a sua estrutura assenta essencialmente no quarto capítulo que fala sobre o SGQ, o quinto que fala sobre a responsabilidade da gestão, o sexto que fala sobre a gestão de recursos, o sétimo que fala sobre a realização do produto e, por fim,, o oitavo sobre a medição, análise e melhoria.

Esta norma visa a certificação de SGQ das organizações e está relacionada com a demonstração da capacidade da organização, de forma a conseguir garantir a qualidade do produto. Tem como objetivos principais a satisfação dos clientes, a melhoria contínua e o estabelecimento de processos consistentes.

Segundo a ISO 9000:2005, a ISO 9004:2011 fornece linhas de orientação que considera tanto a eficácia como a eficiência de um SGQ. O objetivo desta norma é a melhoria do desempenho da organização e a satisfação dos seus clientes e das outras partes interessadas.

Conforme a ISO 9000:2005, a ISO 19011:2003 dá orientação para a execução de auditorias à SGQ e a sistemas de gestão ambiental.

Segundo (Sampaio & Saraiva, 2011), estas normas são adotadas porque as organizações querem manter-se competitivas e através de uma maior exigência que vem dos clientes que querem sempre os melhores produtos. A adoção destas medidas, a definição de um SGQ, irá potenciar uma superior satisfação dos clientes das organizações. Estes referenciais são forçados a sofrer revisões e avaliações de modo a estarem constantemente atualizados e, fundamentalmente, para conseguirem introduzir novas abordagens à gestão. De referir que estes referenciais analisados atrás são desenvolvidos por delegações nacionais de peritos.

De acordo com (Sampaio & Saraiva, 2011), em 1979 foi aprovado o ISO/TC 176 – ISO Technical Committee 176 para, estudar todos os assuntos relativos à gestão e garantia da qualidade. Este desenvolveu em 1987 as primeiras normas dando-lhes o

nome de ISO 9000 e teve como função fazer a sua revisão em 1994, 2000 e, por último, em 2008. Portugal compõe a lista de membros efetivos, sendo nós representados pelo IPQ. Este organismo é responsável pela tradução e publicação das normas em Portugal.

Segundo (Sampaio & Saraiva, 2011), em 1986, o IPQ reconheceu a APQ como organismo com funções de normalização sectorial relativamente à garantia da qualidade e esta iniciou a CT 80, ou seja, a coordenação da comissão técnica da garantia da qualidade.

Conforme (Sampaio & Saraiva, 2011), em 1992 houve a alteração do domínio do Organismo de Normalização Setorial – ONS/APQ e na mesma linha a alteração do âmbito da CT 80 para “Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade”. Depois desta mudança, a principal responsabilidade da APQ trata da gestão do apoio logístico geral a prestar a CT.

Segundo (Sampaio & Saraiva, 2011), em 1990 estava previsto pela ISO/TC 176, a atualização das normas ISO 9000:1987, numa primeira fase, em que seria efetuado um ajuste e melhoria da redação e, numa segunda fase, uma revisão geral da abordagem até ao final do ano 2000. A revisão do ano 2000 fomentou a adoção das organizações de uma abordagem por processos, com o objetivo de implementar e melhorar a eficácia do SGQ.

Analisando a abordagem por processos, podemos iniciar esta análise através da definição de processo. De acordo com (Prazeres, 1997), um processo é definido como um conjunto de atividades planeadas, que são realizadas com o foco na geração de produtos e/ou serviços, que resolvam as necessidades dos clientes, sejam eles internos ou externos.

Conforme (Pires, 2012), os processos adotados por uma organização, neste caso processos de gestão podem ser hierarquizados em sete níveis, sendo eles da base para o topo denominados como, micromovimentos, movimentos, tarefas, atividades, sub-processos, processos e no topo temos o macro processo.

Relativamente a estes processos, devem ter três características, ou seja, serem definidos pela direção de topo, no sentido em que esta tem a obrigação de garantir que os processos adotados na organização interessem à gestão da organização no seu global. Outra característica dos processos é terem uma natureza inter-funcional, no sentido em que esta tem a função de diminuir barreiras funcionais e dessa forma concentrar todos os recursos no que verdadeiramente ajuda a alcançar uma nova abordagem da gestão e permitir o acrescento de valor para os clientes da organização. Todos estes procedimentos levam a que as organizações, que tenham implementado na sua organização um sistema de gestão, impliquem a uma melhoria de desempenho dos

processos e a uma avaliação da eficácia dos processos.

Podemos então definir a abordagem por processos como uma *“aplicação de um sistema de processos dentro de uma organização, em conjunto com a identificação das interações destes processos e a sua gestão”* (Pinto & Soares, 2011).

De acordo com (Pires, 2012), os processos podem ser classificados em três categorias, ou seja, processos integradores, processos críticos e processos de suporte.

Segundo (Pires, 2012), os processos de suporte estão centrados em apoiar clientes internos, apoiar os restantes processos, são essenciais a orientações internas e são fundamentais para o bom funcionamento da organização. Os processos críticos são orientados para o mercado, têm uma ligação direta para os produtos e os serviços, e os resultados obtidos são diretamente percebidos pelos clientes. Os processos integradores estabelecem a estrutura de gestão da organização, condicionam todos os outros processos atrás indicados e promovem a convergência de toda a organização para o cliente. Para estabelecer um controlo sobre os processos mencionados em cima, ou seja, para ser possível uma monitorização mais rigorosa é necessário definir os objetivos dos processos, os fatores críticos relacionados com cada um, definir que características iremos medir e, finalmente, quais os indicadores a observar e analisar.

Conforme (Pires, 2012), continuando no tema da abordagem por processos, esta tem na sua constituição modelos de gestão de processos que, na maioria das vezes, incluem uma definição das suas responsabilidades, uma estrutura por níveis e uma documentação dos processos, em que estão incluídos os manuais e procedimentos a serem praticados pela organização. Todos sabemos que as organizações diferem sempre umas das outras, ou seja, a sua forma de negócio ou a forma como executam os seus procedimentos variam de uma para a outra. Isto apenas mostra que todos os processos e os modelos de gestão que estão por detrás dos mesmos variam e a organização modela os processos para encaixarem na perfeição com aspetos estratégicos e operacionais que a organização tem montada. Nestas organizações, a função do gestor de processos tem a sua importância, vindo esta a aumentar de forma galopante. Esta função tem como responsabilidades, entre outras, a de estudar soluções para os problemas identificados, analisar tendências de evolução do desempenho e por fim propor ações preventivas, de melhoria e corretivas.

De acordo com (Pires, 2012), a documentação destes processos tem a função de analisar todas as vertentes dos processos, temos a representação gráfica, a descrição das atividades inter-relacionadas, os procedimentos escritos, instruções, registos e fichas

de caracterização que podem indicar tanto as entradas e saídas, como atividades principais. A construção de mapas para ajudar na planificação dos processos ajuda no sentido em que melhora o nível de comunicação e de compreensão.

Segundo (Pires, 2012), as organizações podem optar por um mapa relacional, pôr em evidência as relações internas entre os clientes e os fornecedores no âmbito de uma estrutura organizacional, optar por um mapa funcional que identifique tanto as áreas funcionais como as atividades e, finalmente, ser usado para o mesmo efeito um fluxograma que consiste na definição das características e os parâmetros das tarefas que compõem o processo da organização.

Concluindo este tema da abordagem dos processos, podemos observar que estes devem conter dois processos extremamente importantes para o desenvolvimento sustentável destes mesmos processos, sendo eles as suas próprias melhoria e revisão. Relativamente à melhoria dos processos, podemos afirmar que as organizações para se manterem atualizadas e com processos que beneficiam a eficiência da organização têm de manter uma melhoria contínua dos processos implementados na organização e com isso cumprir um princípio fundamental da gestão da qualidade. Outro aspeto refere-se à revisão necessária dos processos das organizações, visto que estes processos necessitam de ser periodicamente revistos, para que haja uma confirmação de que estes estão a ser seguidos e dessa forma ter a certeza que os processos implementados estão a ajudar a organização a manter uma rentabilidade superior, o que traz mais benefícios. De salientar que esta revisão deve ser efetuada de preferência na altura em que o SGQ seja revisto. De acordo com a ISO 9001:2005, a abordagem por processos trata-se de um dos oito princípios da gestão da qualidade e, nesse sentido, iremos analisar o que nos dizem estes princípios.

Conforme a ISO 9000:2005, existem 8 princípios da gestão da qualidade, sendo eles 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 abordagem à tomada de decisões baseadas em factos e as relações mutuamente benéficas com os fornecedores. Segundo a ISO 9000:2005 cada um destes princípios pode ser definido como:

- Focalização no cliente: *“As organizações dependem dos seus clientes e, conseqüentemente, deverão compreender as suas necessidades, atuais e futuras, satisfazer os seus requisitos e esforçar-se por exceder as suas expectativas”*

- Liderança: *“Os líderes estabelecem unidade no propósito e na orientação da organização. Deverão criar e manter o ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objetivos da organização”*
- Envolvimento das pessoas: *“As pessoas, em todos os níveis, são a essência de uma organização e o seu pleno envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização”*
- Abordagem por processos: *“Um resultado é atingido de forma mais eficiente quando as atividades e os recursos associados são geridos como um processo”*
- Abordagem da gestão como um sistema: *“Identificar, compreender e gerir processos inter-relacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objetivos com eficácia e eficiência”*
- Melhoria contínua: *“A melhoria contínua do desempenho global de uma organização deverá ser o objetivo permanente dessa organização”*
- A abordagem à tomada de decisões baseada em factos: *“As decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações”*
- Relações mutuamente benéficas com fornecedores: *“Uma organização e os seus fornecedores são independentes e uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor”*

No que se refere a evolução da ISO 9001:2008, esta encontra-se em revisão para a sua publicação, que tudo indica que seja em Novembro de 2015. A denominação desta irá passar de ISO 9001:2008, para ISO 9001:2015. De acordo com a (BVC, n.d), a ISO 9001:2015 irá manter o cliente como foco principal, será aplicada com mais facilidade às organizações de prestações de serviços, promove um aumento do envolvimento da gestão de topo, um maior impacto na análise dos riscos, um maior foco na obtenção e melhoria dos resultados e, finalmente, um maior ênfase para a obtenção de valor para a organização e seus clientes.

Depois da evolução conceptual e instrumental das ISO 9000, iremos analisar de seguida a evolução da certificação dos SGQ a escala mundial.

3.3. Evolução da certificação dos SGQ à escala mundial

Através da certificação das organizações, é possível tornar as organizações mais eficientes e, dessa forma, mais competitivas em mercados de forte concorrência. Os

gráficos, que vamos analisar de seguida, apenas vão realçar essa realidade, de que a aposta na certificação está a aumentar.

Através da visualização da ISO *survey* relativo ao ano de 2013, este indica-nos que em 2013 o número de certificados ISO 9001 emitidos a nível mundial era superior a 1.100.000 (ISO, 2014). Comparando o valor de 2013 com o valor de 1993, sendo este de 46.571 certificados emitidos, vemos que o valor de 2013 é mais de 24 vezes superior ao de 1993.

Em 2013 as 3 áreas geográficas que mais contribuem para o valor de 2013 são a Europa com 485554 e o Leste Asiático e Pacífico com 467320 certificados emitidos. Relativamente ao continente europeu, os dois primeiros países com mais certificados emitidos são a Itália com 160966 e, em segundo, a Espanha com 42632 certificados emitidos. No que diz respeito ao Leste Asiático e Pacífico, os dois países com mais certificados emitidos são a China com 337033 e o Japão com 45990. Estas três áreas geográficas são responsáveis por 84% dos certificados emitidos no ano de 2013 (ISO, 2014).

Através da análise do gráfico que se segue, referente a evolução mundial do número de certificados ISO 9001 emitidos, verifica-se uma evolução enorme em termos de certificados ISO 9001 emitidos mundialmente desde 1993 até 2013. Podemos salientar a queda do número de certificados entre 2002 e 2003 que foi a mais representativa ao longo destes 19 anos. A partir de 2003, constata-se um crescimento considerável e consistente até 2013, com a exceção do ano de 2011 em que baixou ligeiramente.

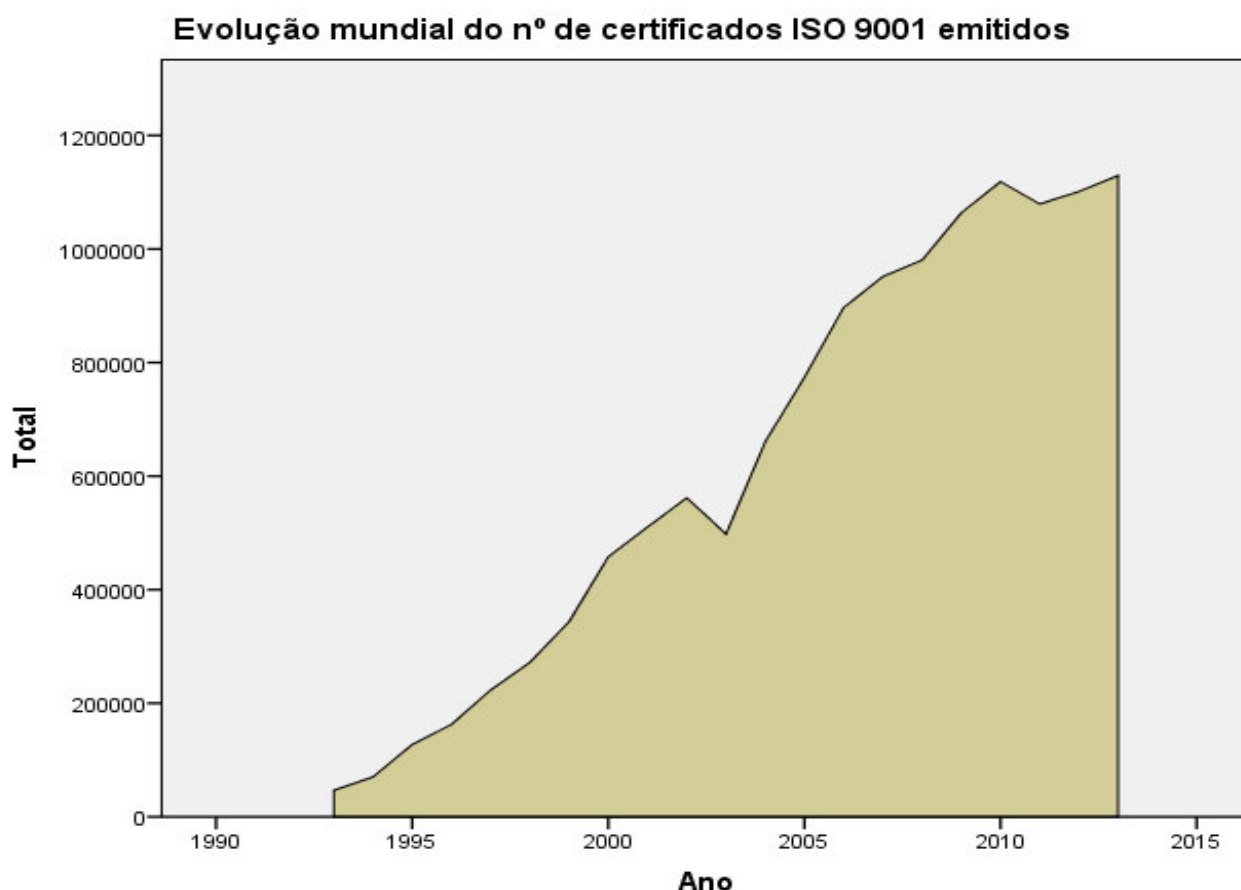


Gráfico 1: Evolução mundial do nº de certificados ISO 9001 emitidos

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Em Portugal, no ano de 2013, existiam 7041 certificados ISO 9001 emitidos (ISO, 2014), o que representa 0,62% do número total de certificados mundialmente emitidos.

De 2010 a 2013, em Portugal, verificou-se uma oscilação forte do número de certificados emitidos, partindo de 2010 com menos de 6000 certificados até 2013 que chegou a mais de 7000 certificados emitidos. Apenas entre eles houve uma quebra em 2011, em que os certificados ficaram em valores inferiores a 5000 certificados emitidos (ISO, 2014). Portugal ainda é considerado um país com pouca contribuição em termos de empresas com SGQ certificados.

Relativamente ao gráfico “Evolução do número de certificados ISO 9001 emitidos em Portugal”, de 1993 a 1999 há um crescimento constante do número de certificados ISO 9001 emitidos, seguido de um grande crescimento em 2000. De 2001 a 2005, verificou-se um crescimento quase constante do número de certificados.

De 2005 para 2006 verifica-se uma estabilização do número de certificados ISO 9001 emitidos em Portugal, seguida de uma descida do número de certificados em 2007. Registou-se uma descida de 568 certificados emitidos de 2006 em relação a 2007.

Conforme (Sampaio & Saraiva, 2011), foi causada pela alteração da metodologia de contabilização da ISO do número de organizações certificadas em cada país. Esta diminuição continua até 2009, seguida de um crescimento em 2010, em 2011 de novo uma diminuição dos certificados e, finalmente, um aumento dos certificados até um valor superior aos 6000 certificados emitidos em 2012. De 2012 a 2013, há um crescimento dos certificados que leva o ano 2013 a fechar com 7041 certificados emitidos.

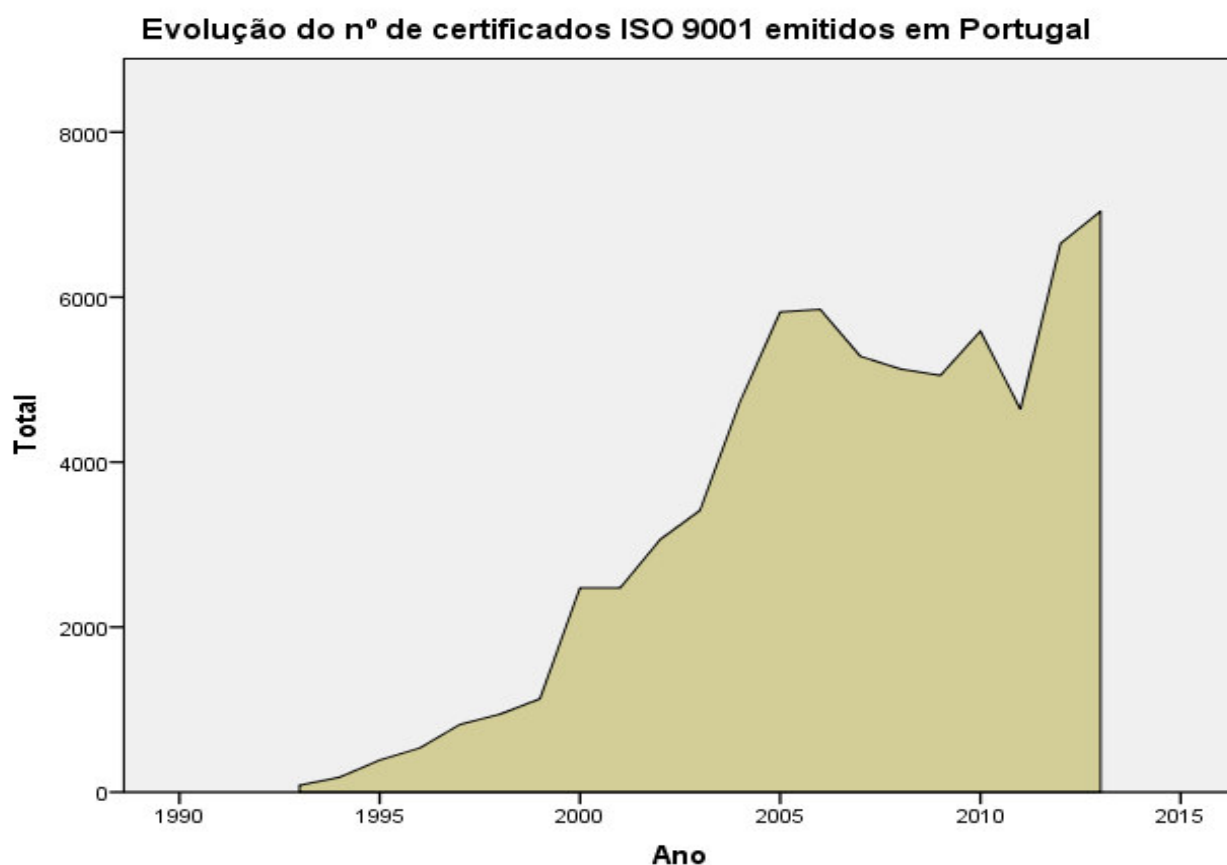


Gráfico 2: Evolução do nº de certificados ISO 9001 emitidos em Portugal

Fonte: Elaboração Própria com SPSS

No capítulo seguinte iremos analisar e interpretar as principais exigências na norma ISO 9001.

4. BREVE INTERPRETAÇÃO DAS PRINCIPAIS EXIGÊNCIAS EXPRESSAS NA ISO 9001

Neste capítulo iremos analisar todos os requisitos presentes na norma ISO 9001:2008. Segundo a ISO 9001:2008, os requisitos presentes nesta norma são o SGQ, a responsabilidade da gestão, a gestão de recursos, a realização do produto e, finalmente, medição, análise e melhoria. De acordo com (Pinto & Soares, 2011), iremos apresentar as não conformidades mais comuns em cada requisito.

Segundo a ISO 9001:2008, este requisito divide-se em sub-requisitos, sendo eles os requisitos gerais e os requisitos da documentação.

Relativamente aos “requisitos gerais” de acordo com (Pinto & Soares, 2011), temos de identificar os processos necessários para o SGQ e para a sua aplicação em toda a organização, temos de determinar a sequência e interação destes processos, determinar critérios e métodos necessários para assegurar que tanto a operação como o controlo destes processos são eficazes, assegurar a disponibilidade de recursos e de informação necessários para suportar a operação e a monitorização destes processos, medir quando aplicável, monitorizar e analisar estes processos e por fim implementar ações necessárias para atingir os resultados planeados e a melhoria contínua destes processos. Neste sub-requisito as inconformidades mais frequentes são o facto de não serem identificados os processos subcontractados, não serem claramente identificados os processos do SGQ e as suas inter-relações e por fim a identificação dos processos limitar-se aos processos de realização do produto.

De acordo com os “requisitos da documentação”, este inclui quatro tópicos, sendo eles as generalidades, o manual da qualidade, o controlo dos documentos e o controlo dos registos.

Conforme (Pinto & Soares, 2011), o tópico referente ao “manual da qualidade”, este refere que a ISO 9001:2008 obriga a que a organização mantenha e estabeleça o manual de qualidade, que tenha incluído o campo de aplicação do SGQ, incluindo detalhes e justificações para quaisquer exclusões, os procedimentos documentados estabelecidos para o SGQ e a descrição da interação entre os processos do SGQ.

De acordo com o tópico do “controlo dos documentos”, esta refere que no procedimento documentado temos de definir quem, como e quando se realizam os controlos, sendo eles a aprovação e edição de documentos, revisão e reaprovação dos documentos, identificação da revisão e estado atual dos documentos, identificação e

distribuição controlada dos documentos externos, prevenção da utilização de documentos obsoletos e sua identificação, disponibilização nos locais necessários das versões relevantes da documentação aplicável e por fim a manutenção da identificação e legibilidade dos documentos.

De acordo com o “controlo dos registos”, temos de definir no procedimento documentado vários controlos, ou seja, a identificação, armazenagem, proteção, recuperação, distribuição, tempo de retenção e eliminação dos registos. Segundo (Pinto & Soares, 2011), algumas das inconformidades mais frequentes dos requisitos da documentação são o facto de o manual da qualidade não incluir uma justificação fundamentada para as exclusões, os documentos obsoletos em utilização, a existência de documentos com alterações não validadas e, por fim, a existência de documentos de origem externa não controlados.

Falando agora sobre o requisito da “responsabilidade da gestão”, de acordo com (Pinto & Soares, 2011), este inclui vários sub-requisitos que são o “comprometimento da gestão”, a “focalização no cliente”, a “política da qualidade”, o “planeamento”, a “responsabilidade, autoridade e comunicação” e por fim a “revisão da gestão”. Segundo (Pinto & Soares, 2011), relativamente ao “comprometimento da gestão” este implica uma total sintonia com os oito princípios da gestão da qualidade, principalmente sobre a liderança e o envolvimento dos colaboradores, implica assegurar que todos os colaboradores conheçam a importância de ir ao encontro dos requisitos do cliente e regularmente aplicáveis, implica definir as responsabilidades e as autoridades dentro de uma organização, implica assegurar a disponibilização dos recursos necessários para a gestão global do sistema, implica assegurar que os processos estão a ser geridos em consonância com a abordagem escolhida pela organização, implica estabelecer políticas e objetivos da organização, avaliar a sua evolução e decidir ações de melhoria coerentes.

Conforme (Pinto & Soares, 2011), a “focalização no cliente” implica que a organização tenha de entender os requisitos do cliente, os requisitos legais e regulamentares que afetam o produto. Estes requisitos são usados como entrada para os seus processos e as saídas do mesmo. Relativamente ao sub-requisito “política da qualidade” esta tem de ser segundo a ISO 9001:2008 apropriada à organização, a organização tem de comprometer-se a cumprir os requisitos e ter em vista uma melhoria contínua do SGQ, tem de proporcionar um enquadramento para o estabelecimento e rever os objetivos da qualidade. A política da qualidade tem de ser comunicada e entendida pela organização e tem de ser revista para se manter apropriada a

organização. Segundo a ISO 9001:2008, o sub-requisito do planeamento subdivide-se em objetivos da qualidade e planeamento da qualidade.

Os “objetivos da qualidade” de acordo com (Pinto & Soares, 2011), têm de cobrir os requisitos do produto ou serviço, incluir o compromisso com a melhoria do desempenho da organização, ser consistente com a política da qualidade, ser mensuráveis e serem estabelecidos. Já no “planeamento da qualidade”, podemos afirmar segundo (Pinto & Soares, 2011), que este tem como implicações a análise do posicionamento da organização face ao negócio da mesma e implica a previsão da introdução de alterações no SGQ, de forma que o planeamento da qualidade se mantenha orientado para a melhoria contínua e o atingir dos objetivos da qualidade.

O sub-requisito da “responsabilidade, autoridade e comunicação” de acordo com (Pinto & Soares, 2011), diz-nos que a gestão de topo deve documentar e assegurar, numa primeira fase, a definição de funções, responsabilidades, autoridades e, numa segunda fase, ter em conta a definição e nomeação das responsabilidades do representante da gestão. Numa terceira fase, deve assegurar a comunicação das funções, responsabilidades e autoridades a todos os níveis da organização.

Relativamente ao sub-requisito da “revisão pela gestão”, este segundo (Pinto & Soares, 2011), é uma forma de olhar para o desempenho do SGQ no que diz respeito aos seus objetivos de uma forma mais criteriosa. Esta revisão permite o planeamento de um novo ciclo de melhoria, de acordo com uma reflexão estratégica. Ela é feita regularmente para que o SGQ se mantenha eficaz com uma periodicidade não superior a um ano.

Algumas das conformidades mais frequentes são o facto de não estar formalmente nomeado o representante da gestão, os objetivos da qualidade que estão estabelecidos não serem mensuráveis nem consistentes com a política da qualidade, a não evidente compreensão da política seguida na organização pelos seus colaboradores e, por fim, o facto de a mesma política da qualidade não incluir um compromisso com a melhoria contínua.

O próximo requisito a ser analisado trata-se da “gestão de recursos”. Este tem como sub-requisitos a provisão de recursos, os recursos humanos, a infra-estrutura e, por fim, o ambiente de trabalho.

Conforme (Pinto & Soares, 2011), este tem como objetivo garantir os recursos necessários para a implementação do SGQ e a sua eficácia progressiva para um aumento da satisfação dos clientes.

Relativamente aos sub-requisitos, começamos pela “provisão dos recursos” que nos diz que devem ser providenciados e revistos os recursos necessários para o estabelecimento do SGQ e manutenção do mesmo. O sub-requisito chamado “recursos humanos” diz-nos que a organização deve definir as regras de seleção e recrutamento dos recursos humanos, deve identificar a necessidade de formação dos recursos humanos face à função que desempenham na organização e deve identificar as competências mínimas necessárias para cada função.

Segundo (Pinto & Soares, 2011), este sub-requisito pode subdividir-se ainda em “generalidades” e “competência, consciencialização e formação”. Neste último, deve definir e estabelecer o acolhimento de novos colaboradores, providenciar a formação adequada e implementar as ações decorrentes da análise da avaliação de competências que a organização deve ter para quem afeta a qualidade do produto, ou seja, os seus colaboradores.

De acordo com (Pinto & Soares, 2011), o sub-requisito chamado “infra-estrutura” diz-nos que a organização deve providenciar e manter os espaços de trabalho necessários, com os meios adequados. Quanto ao “ambiente de trabalho” segundo a ISO 9001:2008, a organização para atingir a conformidade com os requisitos do produto deve determinar e gerir o ambiente de trabalho necessário. O requisito da gestão de recursos indica-nos que as inconformidades mais frequentes são o facto de o plano de formação não ser periodicamente acompanhado, a inexistência de atividades de planeamento e de registos de realização das atividades planeadas.

Conforme (Pinto & Soares, 2011), no requisito “Realização do produto”, este divide-se em sub-requisitos como o “planeamento da realização do produto”, os “processos relacionados com o cliente”, a “conceção e desenvolvimento”, “compras”, “produção e fornecimento do serviço” e, por fim, o “controlo de equipamentos de monitorização e de medição”. Neste requisito, a organização tem a função de definir, planear e desenvolver os processos para a realização do produto e implementar formas de comunicar mais eficazes com os clientes. O sub-requisito “Planeamento da realização do produto” diz-nos que a organização tem a função de planear e desenvolver os processos para a realização do produto. Os processos devem incluir critérios de aceitação e registos para proporcionar evidência.

No sub-requisito “Processos relacionados com o cliente”, a organização tem o dever de identificar necessidades dos seus clientes e dessa forma tentar implementar essas características ao produto que lhes está a vender. Ao sub-requisito “Conceção e

desenvolvimento” podemos subdividi-lo em seis partes, ou seja, “Planeamento de conceção e/ou desenvolvimento”, “Entradas para a conceção e/ou desenvolvimento”, “Saídas da conceção e/ou desenvolvimento”, “Revisão da conceção e/ou desenvolvimento”, “Verificação da conceção e/ou desenvolvimento”, “Validação da conceção e/ou desenvolvimento” e “Controlo das alterações na conceção e/ou desenvolvimento”.

De acordo com (Pinto & Soares, 2011), relativamente ao “Planeamento de conceção e/ou desenvolvimento”, este diz-nos que a organização deve planear tanto as fases de desenvolvimento como de conceção de cada produto. Este admite a possibilidade de haver a revisão do planeamento. Segundo as “Entradas para a conceção e/ou desenvolvimento”, este diz-nos que as entradas devem ser documentadas e ao mesmo tempo incluir os requisitos legais, regulamentares, de desempenho e funcionais. Segundo as “Saídas da conceção e/ou desenvolvimento”, as saídas de cada fase devem ter uma apresentação de forma a ser possível uma verificação de que os requisitos de entrada foram alcançados.

Segundo (Pinto & Soares, 2011), relativamente a “Revisão da conceção e/ou desenvolvimento”, diz-nos que uma organização deve realizar revisões de uma forma planeada para conseguir avaliar a capacidade dos produtos em satisfazer os requisitos, para conseguir identificar quaisquer problemas que possam acontecer e, finalmente, conseguir propor ações necessárias para corrigir esses problemas.

De acordo com (Pinto & Soares, 2011), sobre a “verificação da conceção e/ou desenvolvimento”, a organização deve verificar que os resultados das verificações devem ser submetidos a um registo. Nestas verificações podem ser usados métodos como a comparação com projetos parecidos e usar o retorno da informação dos clientes. A “Validação da conceção e/ou desenvolvimento” tem como objetivo assegurar que o produto desenvolvido adequa-se ao fim a que foi proposto. O “Controlo das alterações na conceção e/ou desenvolvimento” diz-nos que a organização deve identificar e controlar o desenvolvimento e a conceção, deve avaliar o efeito resultante dessas alterações e, por fim, verificar e aprovar essas alterações antes da implementação.

Relativamente ao sub-requisito “Compras”, ele afirma que a organização deve identificar os requisitos da compra, onde podemos adicionar a descrição do produto a ser comprado.

Conforme (Pinto & Soares, 2011), o sub-requisito “Produção e fornecimento do serviço”, refere que os processos de produção e de fornecimento do serviço devem ser

levados de uma forma controlada. Estas condições incluem a informação sobre as características dos produtos, as instruções de trabalho adequadas, incluir pessoas com competências adequadas, ter o equipamento adequado e ter atividades e equipamentos de medição e monitorização adequados. O sub-requisito “Controlo dos equipamentos de medição e Monitorização” refere que as organizações devem assegurar que os equipamentos da medição e monitorização são adequados para as medições e monitorizações a realizar. Estes equipamentos de medição e monitorização devem ser calibrados e ajustados periodicamente, serem identificados para pedir a informação sobre o estado da calibração devem ser salvaguardados os pontos de ajuste e serem protegidos de danos durante a utilização.

De acordo com (Pinto & Soares, 2011), neste requisito algumas das inconformidades mais frequentes são a não consideração de processos efetivamente especiais, a não apresentação de evidências de validação de processos especiais, o facto de o produto não estar identificado de forma específica e a propriedade do cliente não controlada de forma apropriada.

Segundo (Pinto & Soares, 2011), o último requisito da ISO 9001:2008 trata-se da “Medição, Análise e Melhoria”. Este requisito tem como objetivo planear e implementar os processos de monitorização, medição, análise e melhoria imprescindíveis para poder demonstrar a conformidade do produto e assegurar a conformidade e a melhoria contínua da eficácia do SGQ.

De acordo com (Pinto & Soares, 2011), neste requisito temos os sub-requisitos, sendo eles, “Generalidades”, “Monitorização e medição”, “Controlo do produto não conforme”, “Análise de dados” e “Melhoria”. Relativamente a “Monitorização e medição”, este subdivide-se em “Satisfação do cliente”, “Auditoria interna”, “Monitorização e medição de processos” e “Monitorização e medição do produto”. Segundo a “Satisfação do cliente”, este refere que as organizações devem ter formas de obter informações sobre os seus clientes, analisar essas informações e de seguida implementar ações para corresponder aos clientes. As informações podem ser obtidas através de informações contratuais e necessidades do mercado. De seguida, tem de analisar se foi ao encontro das expectativas dos clientes, podendo analisar isso através das reclamações, questionários e devoluções dos produtos. Relativamente a “Auditoria interna” esta é importantíssima para as organizações.

Conforme (Pinto & Soares, 2011), a auditoria da qualidade corresponde a um levantamento de dados necessários para a análise e avaliação dos requisitos do

referencial, com o objetivo de detetar as deficiências atempadamente.

Alguns dos objetivos destas auditorias são, segundo os autores referenciados anteriormente, determinar se o SGQ está em conformidade com o que foi planeado para a gestão da qualidade, se este foi implementado e mantido da forma adequada, rever resultado de inconformidades em auditorias anteriores e, por fim, o fornecimento de informações sobre o sistema à administração.

No que diz respeito à periodicidade das auditorias, esta tem de ser definida pela organização, tendo em conta que os requisitos normativos têm de ser obrigatoriamente auditados no mínimo, uma vez por ano. Estas auditorias podem ser efetuadas ao sistema ou específicas a um processo.

As auditorias efetuadas aos sistemas das organizações, de acordo com (Pinto & Soares, 2011), têm o objetivo de verificar o grau de cumprimento dos requisitos do referencial, por outro lado as auditorias técnicas têm como objetivo verificar o grau de cumprimento dos requisitos do produto. Segundo a “Monitorização e medição dos processos” este refere que as organizações devem monitorizar e medir todos os processos que estão integrados no SGQ, para terem a certeza de que estão a ir de encontro aos requisitos propostos pelos clientes. Segundo a “Monitorização e medição do produto”, as organizações devem monitorizar e medir as características dos produtos, ir registando os dados para conseguirem saber se estão em conformidade com os critérios propostos, identificar identidade e responsabilidade de que tem a função de libertar o produto e garantir que os produtos libertados tenham passado por todas as atividades planeadas alcançadas.

De acordo com (Pinto & Soares, 2011), o sub-requisito “Controlo do produto não conforme”, refere que as organizações devem documentar a identificação e o controlo do produto não conforme, e a definição das responsabilidades e autoridades para o tratamento do produto não conforme. Segundo o sub-requisito “Análise de dados”, a organização tem o dever de determinar qual a informação que deve recolher, quando é que esta deve ser analisada e qual o objetivo desta análise. Estes dados podem ser recolhidos entre outros, sobre a conformidade do produto com os requisitos e sobre a satisfação do cliente. Segundo a norma ISO 9001:2008, no sub-requisito “Melhoria”, este subdivide-se em “Melhoria Contínua”, “Ações Corretivas”, “Ações Preventivas”. A “Melhoria Contínua” refere que deve haver uma melhoria contínua da eficácia do SGQ, através do uso da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados das auditorias, análise de dados, ações corretivas e a revisão pela gestão. Nas “Ações corretivas”, estas

referem que as organizações devem tomar medidas para eliminar as causas das inconformidades, para que consigam que as mesmas não se voltem a repetir. As medidas para corrigir estas inconformidades devem estar de acordo com os efeitos que estas mesmas causaram.

Relativamente às "Ações preventivas", segundo a norma NP EN ISSO 9001:2008, é referido que as organizações devem atuar de forma a conseguir extinguir causas possíveis para o aparecimento de inconformidades, com o objetivo de conseguir evitar a ocorrência das mesmas.

Conforme (Pinto & Soares, 2011), em primeiro lugar determinar as potenciais inconformidades e quais as causas para as mesmas, de seguida avaliar a necessidade das ações de forma a prevenir novas ocorrências de inconformidades, de seguida determinar e implementar as ações necessárias, de seguida registar os resultados das ações efetuadas ,e por fim, avaliar a eficácia das mesmas.

Relativamente às inconformidades mais frequentes, algumas delas são a não existência de uma metodologia definida para a avaliação da satisfação do cliente, falta de competência dos auditores internos para realizarem as auditorias e, por fim, monitorizar e medir os processos que estão limitados à realização do produto.

Depois da interpretação das exigências na ISO 9001, iremos prosseguir o nosso trabalho através da análise dos dados recolhidos através de um inquérito.

5. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo iremos descrever as metodologias de investigação utilizadas, como também a análise dos resultados obtidos.

5.1. Metodologias de Investigação

Neste subcapítulo, iremos analisar a metodologia utilizada e quais as questões que irão ser usadas para conseguirmos tirar uma conclusão sobre o tema que está a ser estudado.

Esta análise inclui a forma como os dados foram recolhidos, o método utilizado para recolher esses mesmos dados. Relativamente ao tema do trabalho em questão, as questões essenciais que decidimos analisar iremos descrever mais a frente.

O inquérito foi realizado no âmbito da dissertação de mestrado em Gestão e é direcionado para as organizações que, neste momento, estão certificadas ISO 9001 em Portugal, ou seja, tem como impacto na competitividade das organizações depois da implementação da ISO 9001.

As questões seleccionadas para estarem presentes no nosso inquérito foram escolhidas para responderem aos pontos essenciais do nosso trabalho.

Na primeira questão, pretende-se analisar em que sector de atividade se enquadram as organizações; na segunda questão, pretendemos analisar o número de funcionários que trabalham nas respetivas organizações; na terceira questão, identificar em que distrito estão situadas as organizações; na quarta questão, pretendemos analisar se as organizações presentes na nossa amostra são certificadas ISO 9001; na quinta pergunta pretende-se identificar desde quando são certificadas.

A sexta pergunta está desdobrada em 11 partes, no sentido de analisar o efeito da implementação da ISO 9001 nas diferentes partes da organização. A primeira parte pretende analisar o efeito da implementação no modelo de gestão, a segunda parte analisa o efeito da implementação na qualidade dos produtos e/ou serviços, a terceira parte analisa a evolução das vendas depois do efeito da implementação, a quarta parte avalia o efeito da implementação na internacionalização do negócio, a quinta parte analisa o efeito da implementação na produtividade dos processos de realização, a sexta parte analisa o efeito da implementação na capacidade de resposta da organização, na sétima

parte analisamos o efeito da implementação na motivação dos profissionais, a oitava parte analisa o efeito da implementação no desempenho individual, a nona parte analisa o efeito da implementação na satisfação dos clientes, a décima parte analisa o efeito da implementação na relação com os clientes e a décima primeira parte analisa o efeito da implementação na competitividade da organização.

A questão final do nosso inquérito pretende analisar o tempo que demorou a fazer efeito nas organizações a implementação da ISO 9001.

Na recolha dos dados utilizados, usámos um inquérito que foi elaborado de forma a responder às questões mais importantes relativamente ao tema que estamos a estudar. De salientar que na sexta questão dividida em 11 partes, como referido anteriormente, foram usadas escalas de Likert de 5 pontos para caracterizar o desempenho do efeito da implementação da ISO 9001.

Este inquérito foi enviado aleatoriamente para 800 organizações certificadas ISO 9001 no início do mês de Outubro de 2014, tendo essas organizações sido encontradas na base de dados nacional de sistemas de gestão certificados (IPAC, 2014).

A divulgação e distribuição ocorreu através de correio eletrónico. Este inquérito anónimo era composto por 17 questões, foi respondido através da plataforma Google mais especificamente o Google Drive.

A recolha dos dados foi feita no final do mês de Outubro de 2014, e, como resultado final, obtivemos apenas 130 respostas ao nosso inquérito. A nossa taxa de resposta situou-se nos 16.25%, sendo a nossa taxa de não resposta de 83.75%. O resultado obtido de 16.25% parece-nos um valor satisfatório em termos de percentagem de resposta, comparado com resultados apresentados em outras teses observadas por nós. Os resultados apresentados variavam entre os 7% e os 9% de respostas.

Os dados recolhidos, neste inquérito, foram armazenados numa tabela específica no Google Drive e foram analisados graficamente através do software estatístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versão 20. Os resultados obtidos irão ser comparados com dados recolhidos através do Guia de Empresas Certificadas de 2013, mais concretamente no Barómetro da Certificação de 2012.

5.2. Análise dos resultados

Na análise dos resultados iremos analisar os resultados obtidos através do inquérito realizado. De seguida é feita a comparação relativamente aos dados do Guia de Empresas Certificadas de 2013.

5.2.1. Qual o sector de atividade no qual se enquadra a sua organização?

Esta questão irá ser analisada através de dois gráficos, ou seja, um gráfico de barras em que estarão expostos em quantidade o número de organizações por sector de atividade e um gráfico em forma de tarte com a informação percentual da mesma informação anteriormente explicada.

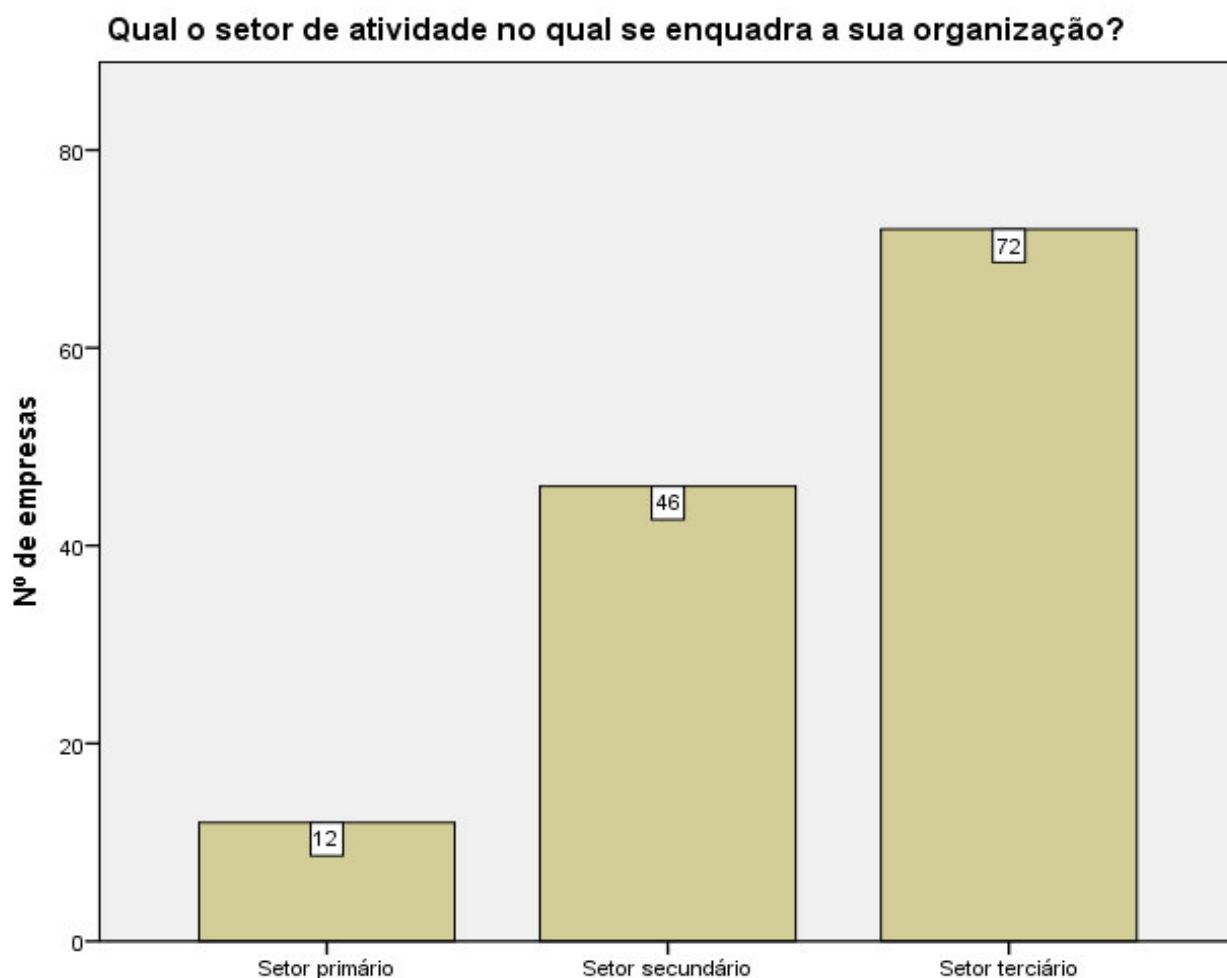


Gráfico 3: Número de organizações certificadas ISO 9001 por sector de atividade

Fonte: Elaboração Própria com SPSS

Qual o setor de atividade no qual se enquadra a sua organização ?

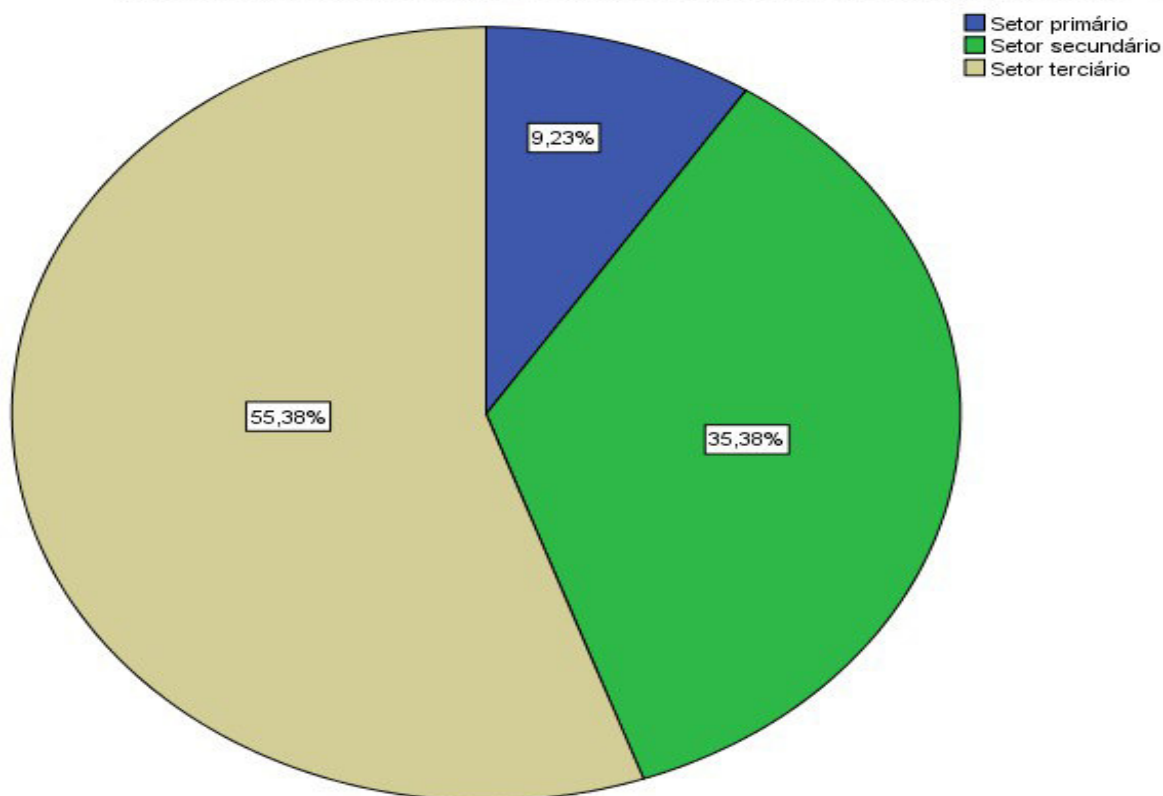


Gráfico 4: Resultados percentuais relativamente ao sector de atividade das organizações

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Podemos referir que a economia dos países pode ser dividida através de sectores económicos que de uma forma geral podem mostrar se o país onde estas se encontram está mais ou menos desenvolvido. Relativamente aos sectores económicos obtivemos 12 organizações situadas no sector primário, 46 estão situadas no sector secundário e no sector terciário 72 organizações. De referir que o sector primário está relacionado com a exploração dos recursos da natureza, o sector secundário está relacionado com a transformação de matérias - primas em produtos industrializados e o sector terciário está relacionado com o comércio e os serviços, ou seja, atividades que não produzem bens mas prestam serviços.

Relativamente ao segundo gráfico que está presente para analisar esta questão, podemos observar que as organizações situadas no sector primário significam 9,23% do universo estudado, o sector secundário é responsável por 35,38% e, finalmente, o sector terciário representado por 55,38% do universo estudado. Podemos concluir da nossa

análise, que as organizações predominantes em Portugal são as do sector terciário seguidas pelas do sector secundário e por fim as do sector primário.

5.2.2. Qual o número de trabalhadores da sua organização?

Nesta questão foi analisado o número de trabalhadores nas organizações inquiridas através de intervalos para uma melhor análise dos resultados.

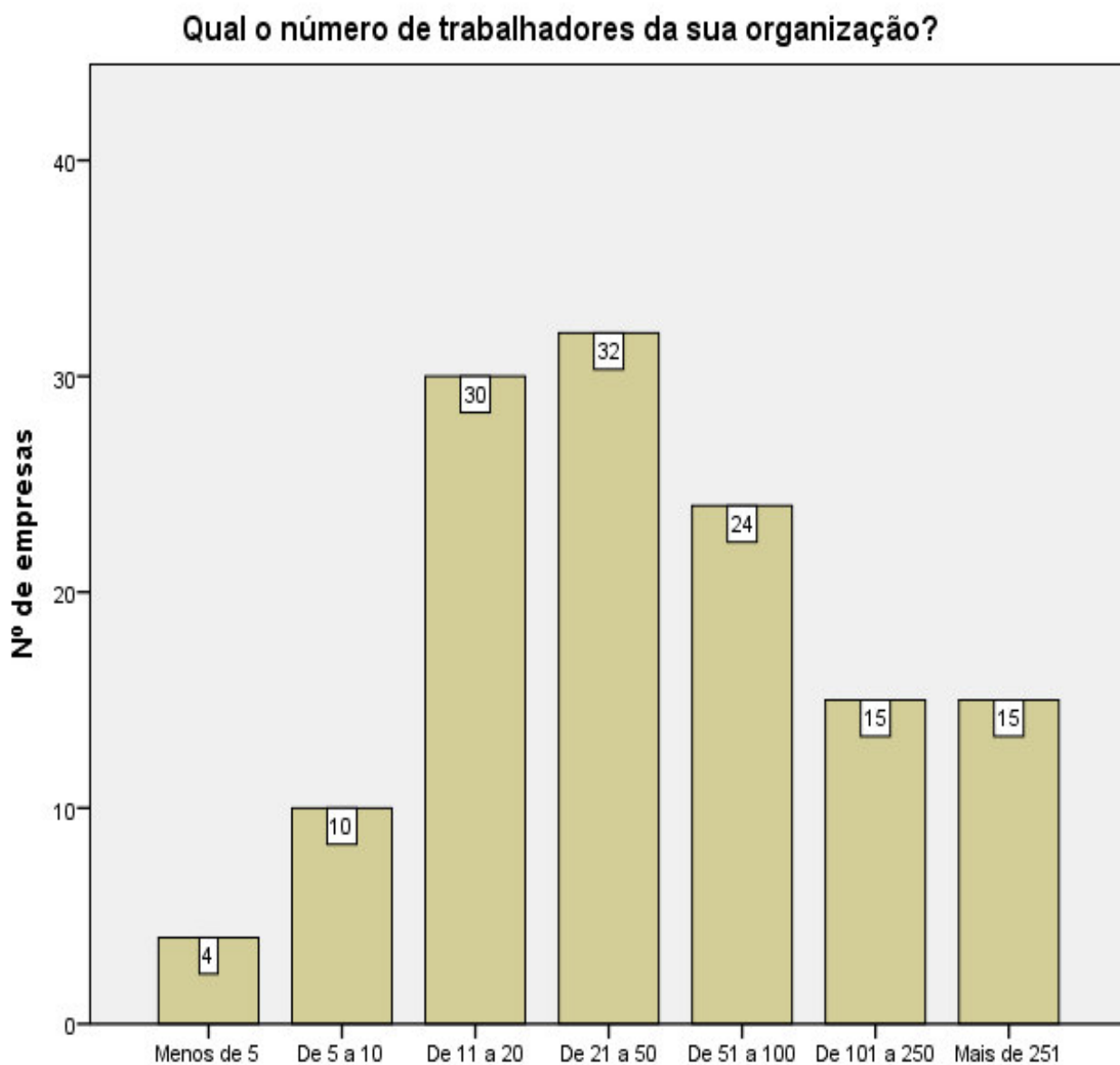


Gráfico 5: Número de trabalhadores nas organizações

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Qual o número de trabalhadores da sua organização?

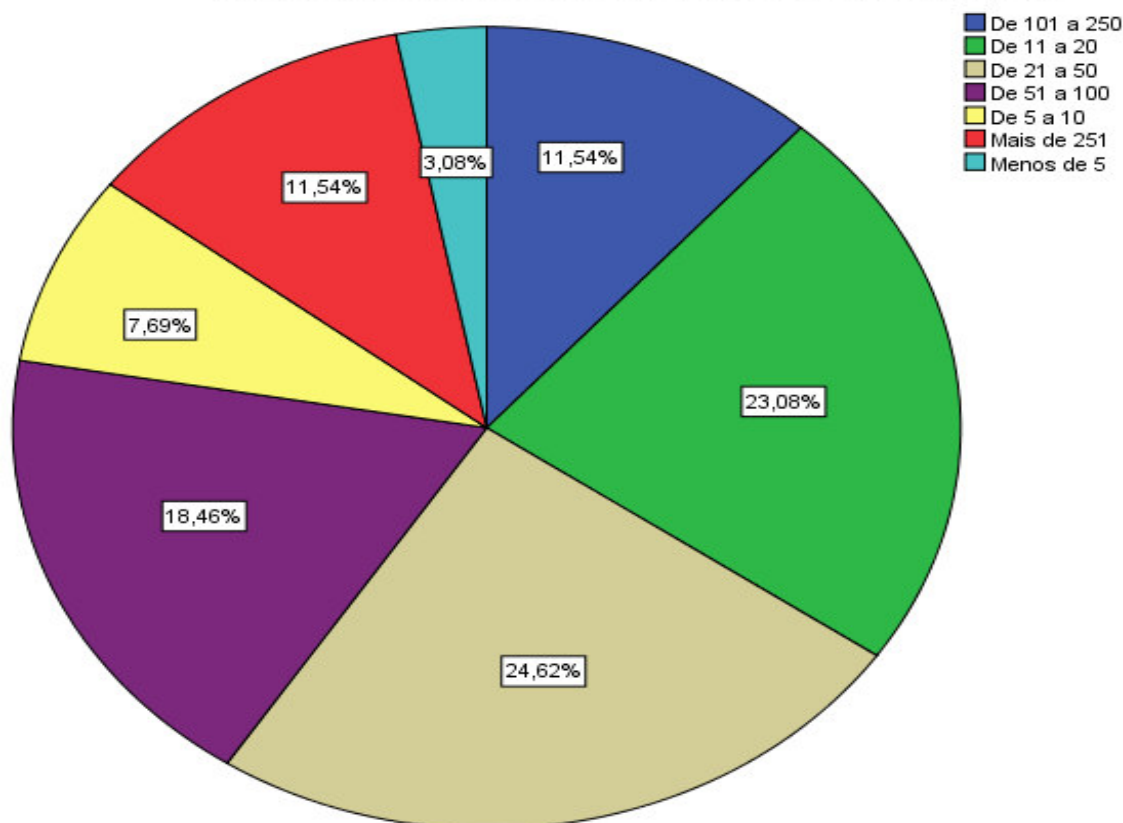


Gráfico 6: Resultados percentuais relativamente ao número de trabalhadores nas organizações

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Podemos observar através do gráfico das barras que relativamente às 130 respostas obtidas através do inquérito, 4 organizações têm menos de 5 trabalhadores, 10 organizações têm entre 5 a 10 trabalhadores, 30 organizações têm entre 11 a 20 trabalhadores, 32 organizações têm entre 21 a 50 trabalhadores, 24 organizações têm entre 51 a 100 trabalhadores, 15 organizações têm entre 101 a 250 trabalhadores e, finalmente, 15 organizações têm mais de 251 trabalhadores.

Relativamente ao gráfico em forma de tarte, este dá-nos a mesma análise anterior, mas em forma percentual. Relativamente ao universo estudado, empresas com menos de 5 trabalhadores representam 3.08%, empresas de 5 a 10 trabalhadores representam 7.69%, empresas de 11 a 20 trabalhadores representam 23.08%, empresas de 21 a 50 trabalhadores representam 24.62%, empresas de 51 a 100 trabalhadores representam 18.46%, empresas de 101 a 250 trabalhadores representam 11.54% e, por fim, empresas com mais de 251 trabalhadores representam 11.54%. Segundo (IAPMEI, 2007), onde

vamos apenas centrar no número de trabalhadores, as empresas podem ser definidas por micro-empresas se tiverem menos de 10 trabalhadores, pequenas empresas se tiverem menos de 50 trabalhadores e pequena e média empresa se tiver menos de 250 trabalhadores. A partir desse número podemos definir a empresa como grande empresa. Concluindo, no universo estudado os três grupos mais representativos são os de 11 a 20 trabalhadores, de 21 a 50 trabalhadores e de 51 a 100 trabalhadores. Mostra que predominam as pequenas e medias empresas.

5.2.3. Em que distrito está situada a organização?

Nesta pergunta, iremos analisar em que distrito se situam as organizações que responderam ao nosso inquérito.

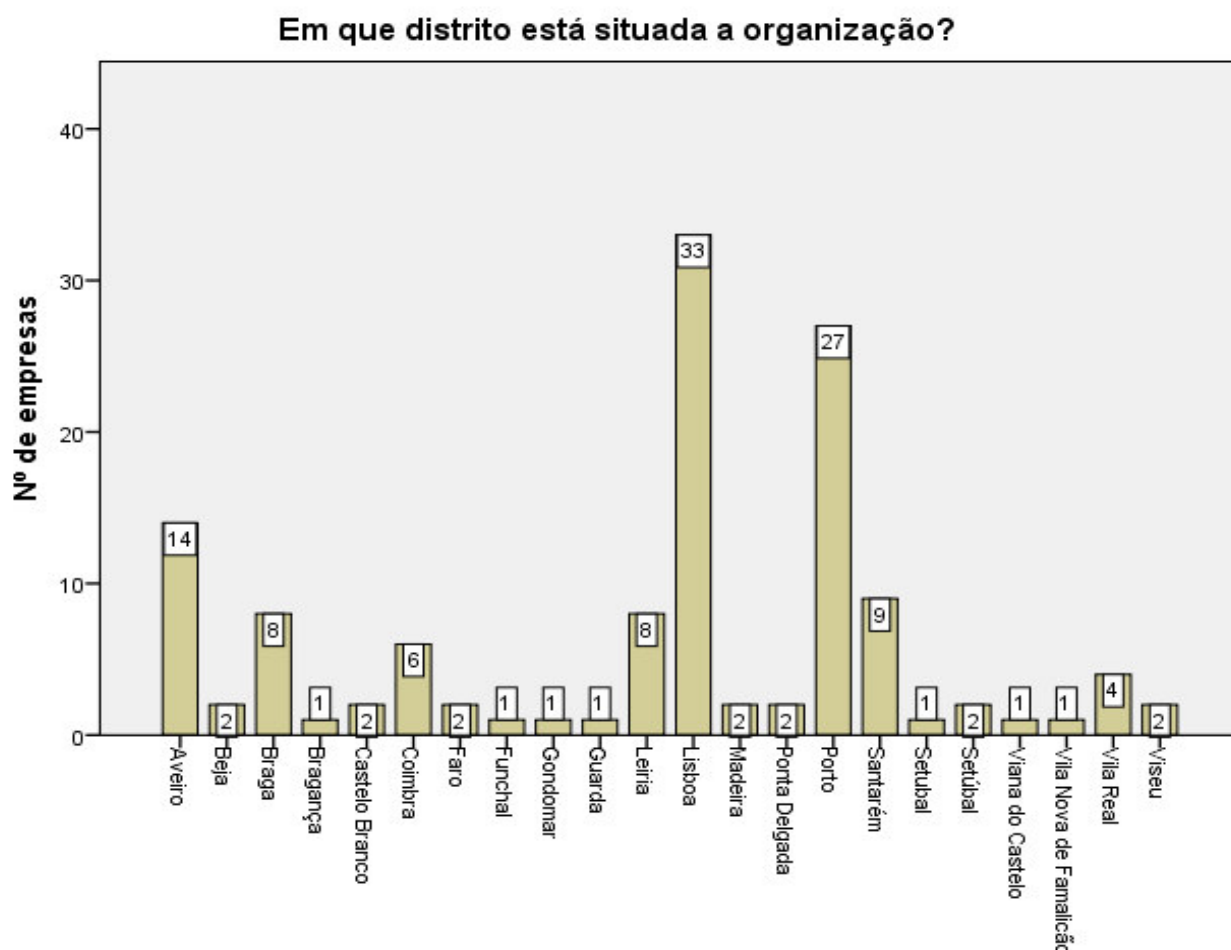


Gráfico 7: Localização das empresas certificadas ISO 9001

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Relativamente aos distritos onde estão situadas as empresas que responderam ao nosso inquérito, os cinco distritos onde há uma maior densidade de empresas é por ordem decrescente, Lisboa com 33 empresas, Porto com 27 empresas, Aveiro com 14 empresas, Santarém com 9 empresas e por fim Leiria e Braga com 8 empresas.

Podemos concluir que as empresas que responderam ao nosso inquérito estão situadas em maior número em Lisboa e no Porto, ou seja, as duas maiores cidades de Portugal.

5.2.4. A sua empresa é certificada ISO 9001?

Nesta questão vamos analisar se as organizações que responderam ao nosso inquérito são certificadas ou não.

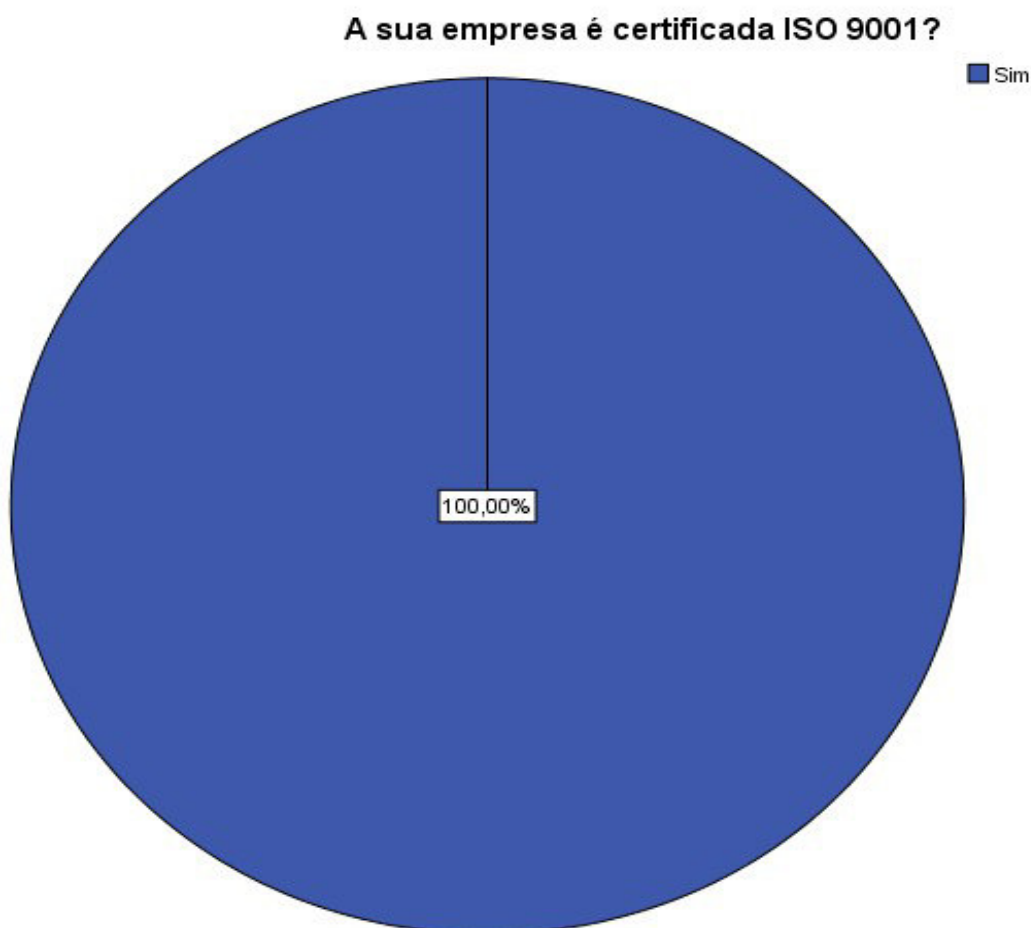


Gráfico 8: Percentagem de empresas certificadas ISO 9001

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Relativamente à questão colocada às empresas se são certificadas ISO 9001, todas elas responderam sim. Obtivemos 100% de respostas positivas, como já estávamos à espera.

5.2.5. Desde quando?

Nesta questão iremos analisar desde quando foi implementada a norma ISO 9001.

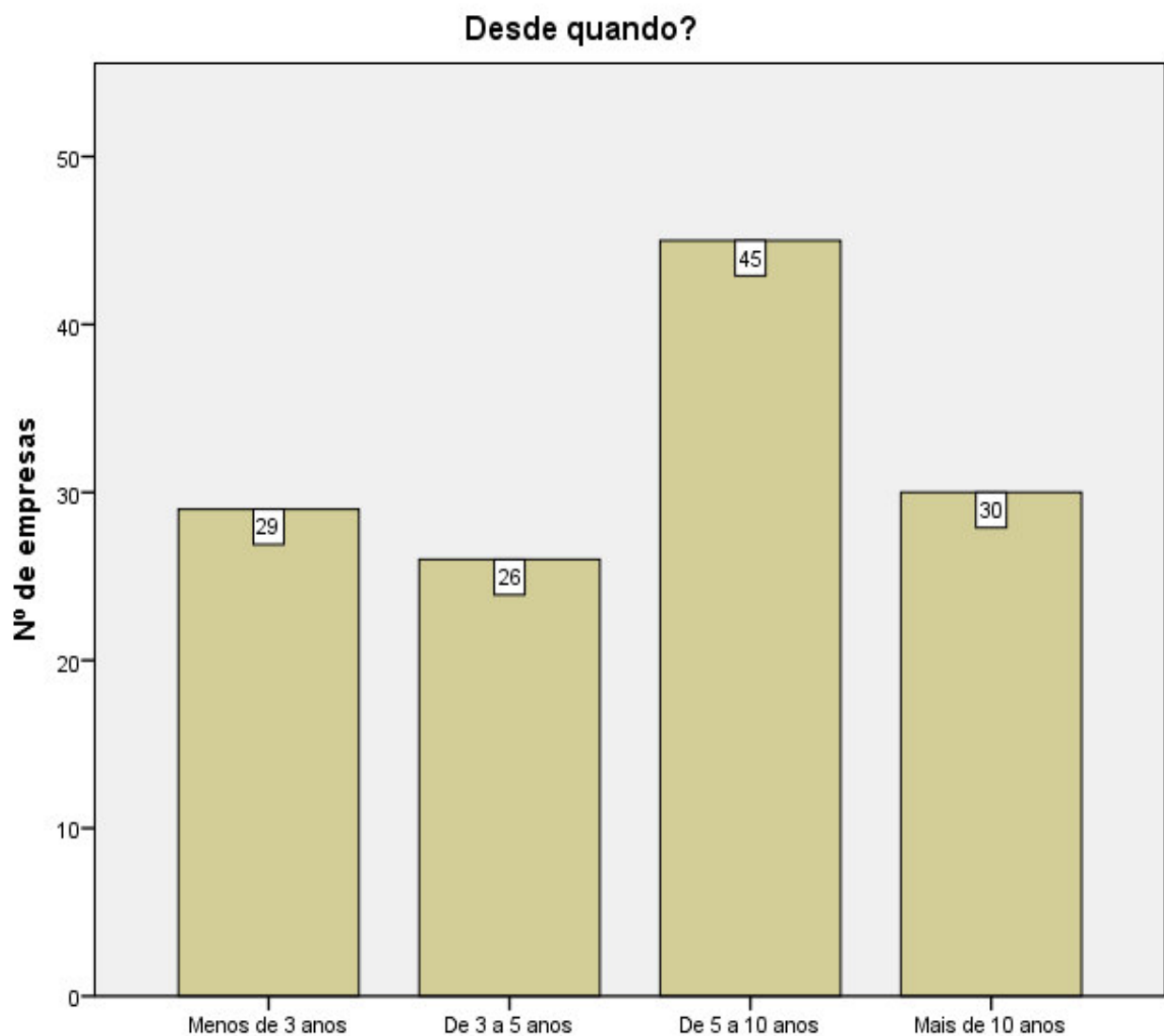


Gráfico 9: Há quanto tempo implementaram a ISO 9001

Fonte: Elaboração própria com SPSS

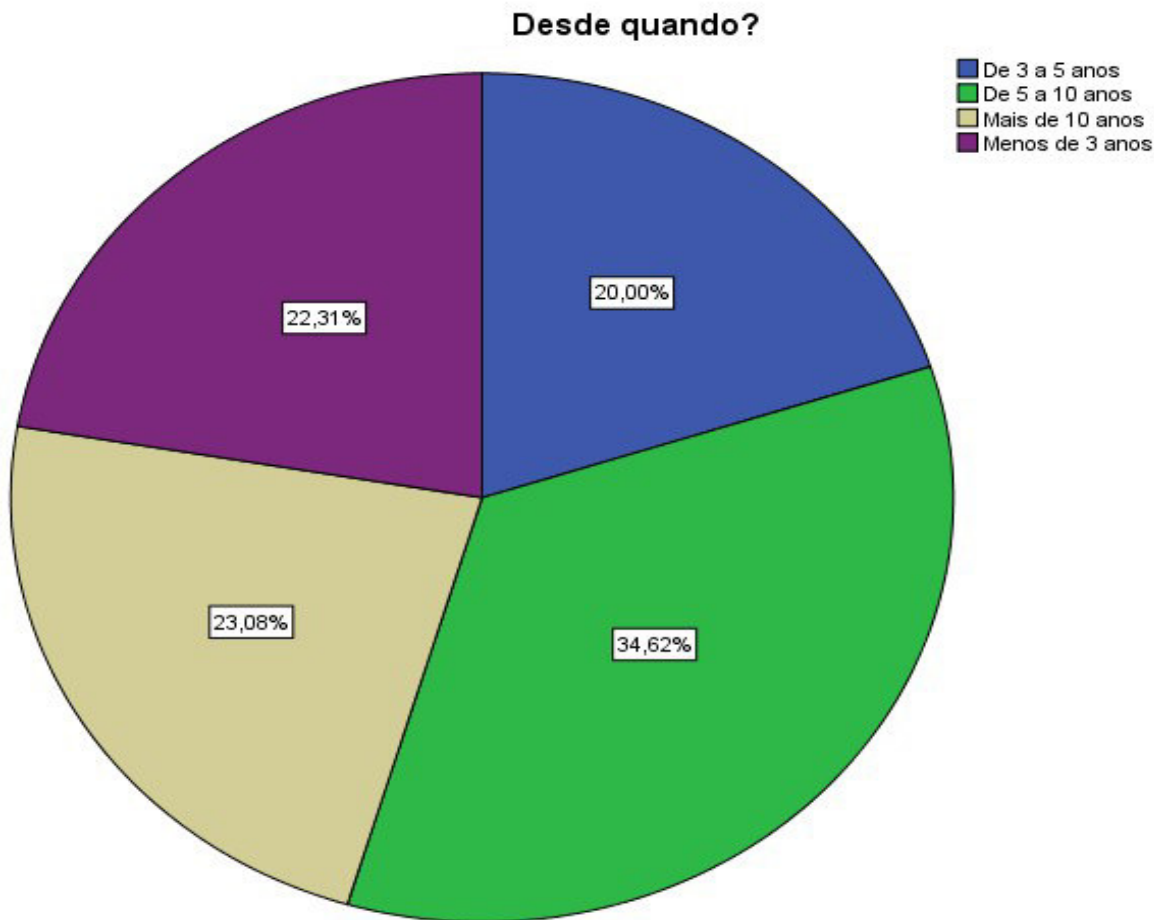


Gráfico 10: Resultados percentuais relativamente há quanto tempo implementaram a ISO 9001

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Relativamente à análise de há quanto tempo implementou a ISO 9001 na empresa, de salientar que este horizonte temporal é relativo à altura em que a resposta a este inquérito foi feita. Os resultados apurados dizem-nos que 29 empresas apenas implementaram a ISO 9001 há menos de 3 anos. Relativamente à implementação da ISO 9001 de 3 a 5 anos, existem 26 empresas, de 5 a 10 anos, existem 45 empresas e, por fim, empresas que implementaram a ISO 9001 há mais de 10 anos são 30. Segundo a análise percentual no segundo gráfico, com tempo inferior a 3 anos existem 22,31% das empresas, 20% corresponde a empresas que implementaram a ISO 9001 de 3 a 5 anos, 34.62% representa empresas que implementaram de 5 a 10 anos e por fim 23.08% representa empresas que implementaram a ISO 9001 há mais de 10 anos.

Podemos concluir que o intervalo temporal em que temos maior número de

empresas é de 5 a 10 anos, contendo 45 das 130 empresas analisadas. Isto corresponde 34.62% das empresas do nosso inquérito.

5.2.6. Como avalia o efeito da implementação da ISO 9001?

Nesta questão iremos analisar os efeitos da implementação da ISO 9001 nas empresas que responderam ao nosso questionário. Esta análise é baseada em 5 níveis, ou seja, desprezável, insuficiente, aceitável, bom e excelente.

- No modelo de gestão:

Como avalia o efeito da implementação da ISO 9001? [No modelo de gestão]

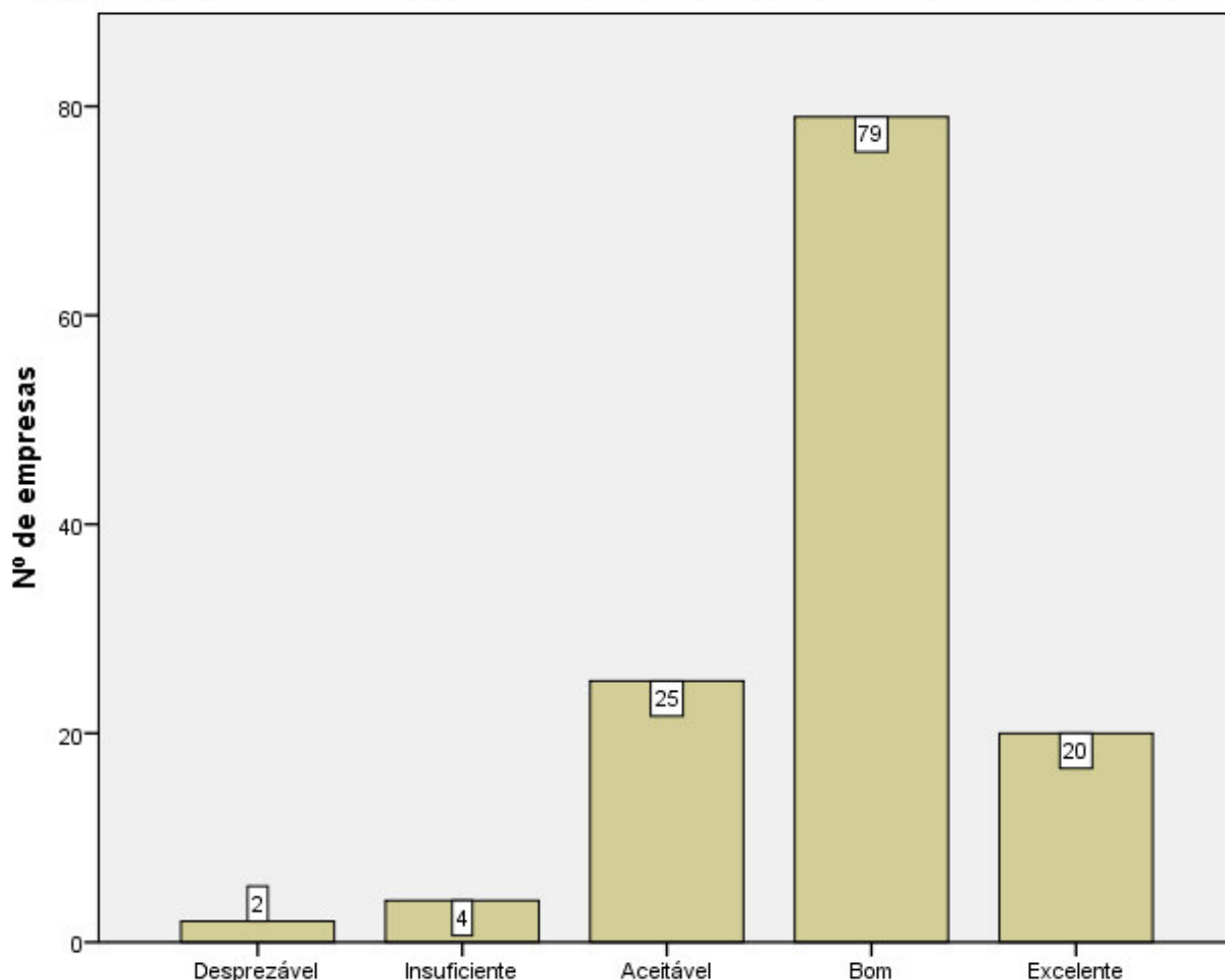


Gráfico 11: Efeito da implementação da ISO 9001 no modelo de gestão

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Como avalia o efeito da implementação da ISO 9001? [No modelo de gestão]

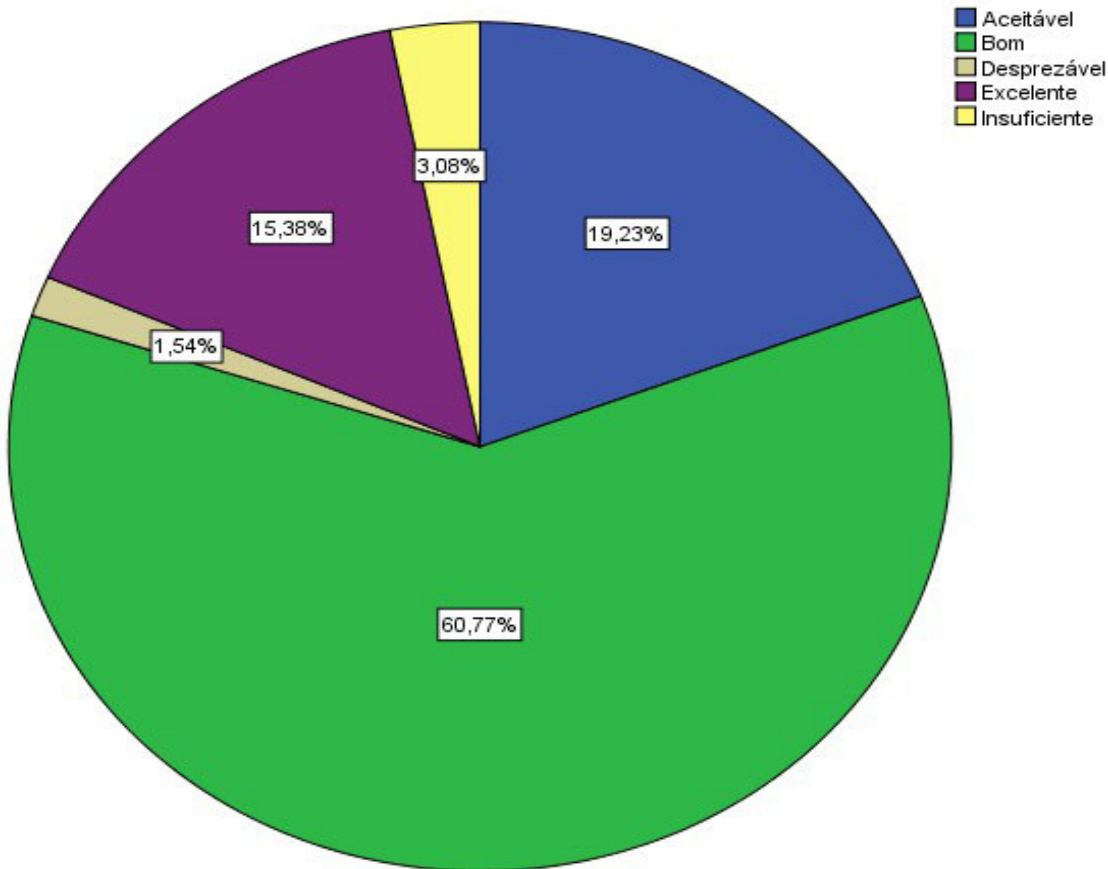


Gráfico 12: Resultados percentuais relativamente ao efeito da implementação da ISO 9001 no modelo de gestão

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Relativamente à análise do impacto da implementação da ISO 9001 no modelo de gestão, o gráfico de barras indica-nos que, do nosso universo de 130 empresas, 2 empresas acharam o impacto desprezável, 4 empresas indicaram como insuficiente, 25 indicaram como aceitável, 79 indicaram como bom e, por fim, 20 indicaram como excelente.

De acordo com o segundo gráfico, através de uma análise percentual dos resultados, os 3 níveis mais escolhidos foram o “aceitável” com 19.23%, o “bom” com 60.77% e o “excelente” com 15.38%.

Podemos concluir que em relação ao impacto da implementação da ISO 9001 no modelo de gestão, a maioria das organizações, que responderam ao nosso inquérito, classificou esta implementação como “boa”, visto ter sido escolhida por 60.77% das organizações.

- Na qualidade dos Produtos/serviços:

Como avalia o efeito da implementação da ISO 9001? [Na qualidade dos produtos/serviços]

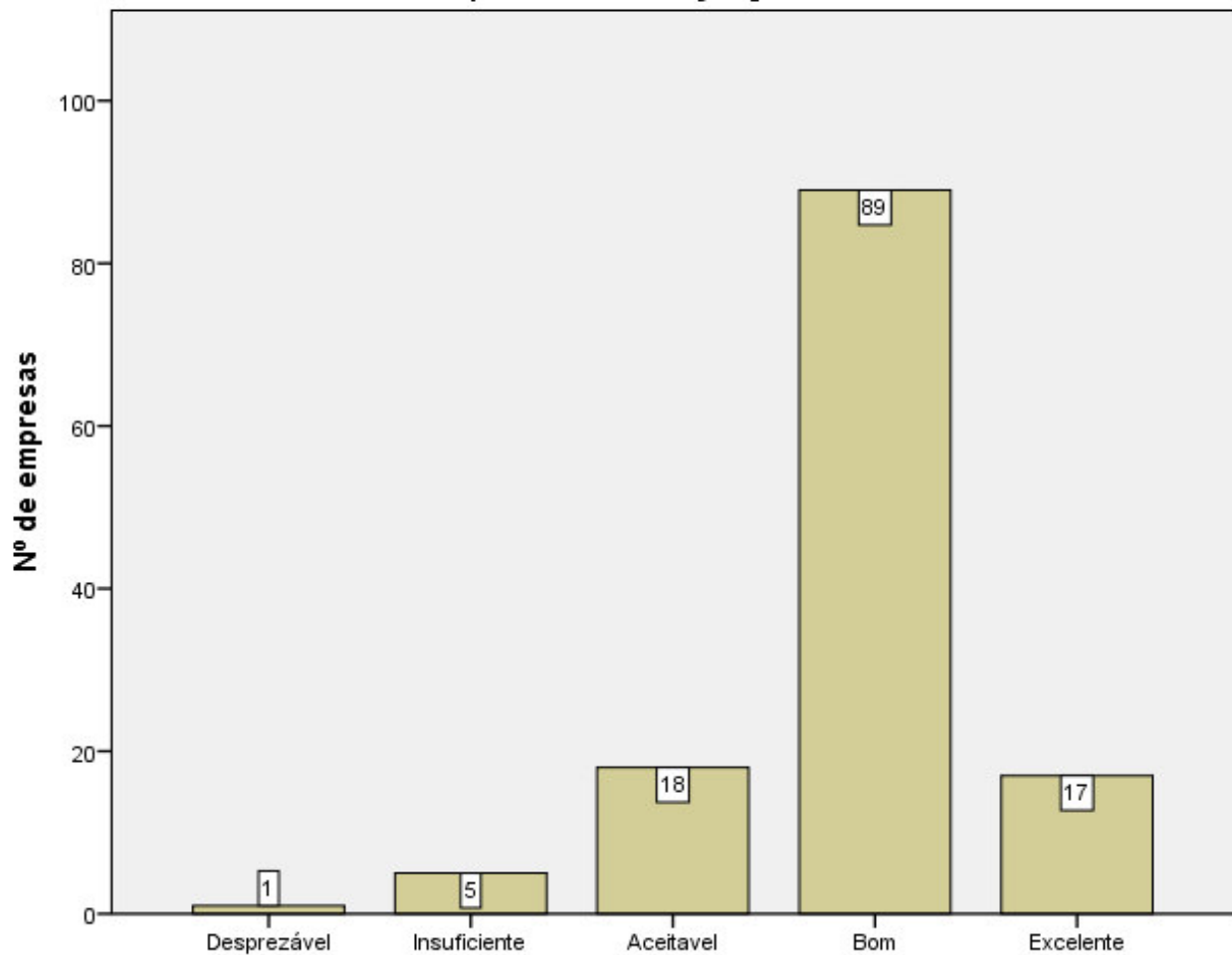


Gráfico 13: Efeito da implementação da ISO 9001 na qualidade dos produtos/serviços

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Como avalia o efeito da implementação da ISO 9001? [Na qualidade dos produtos/serviços]

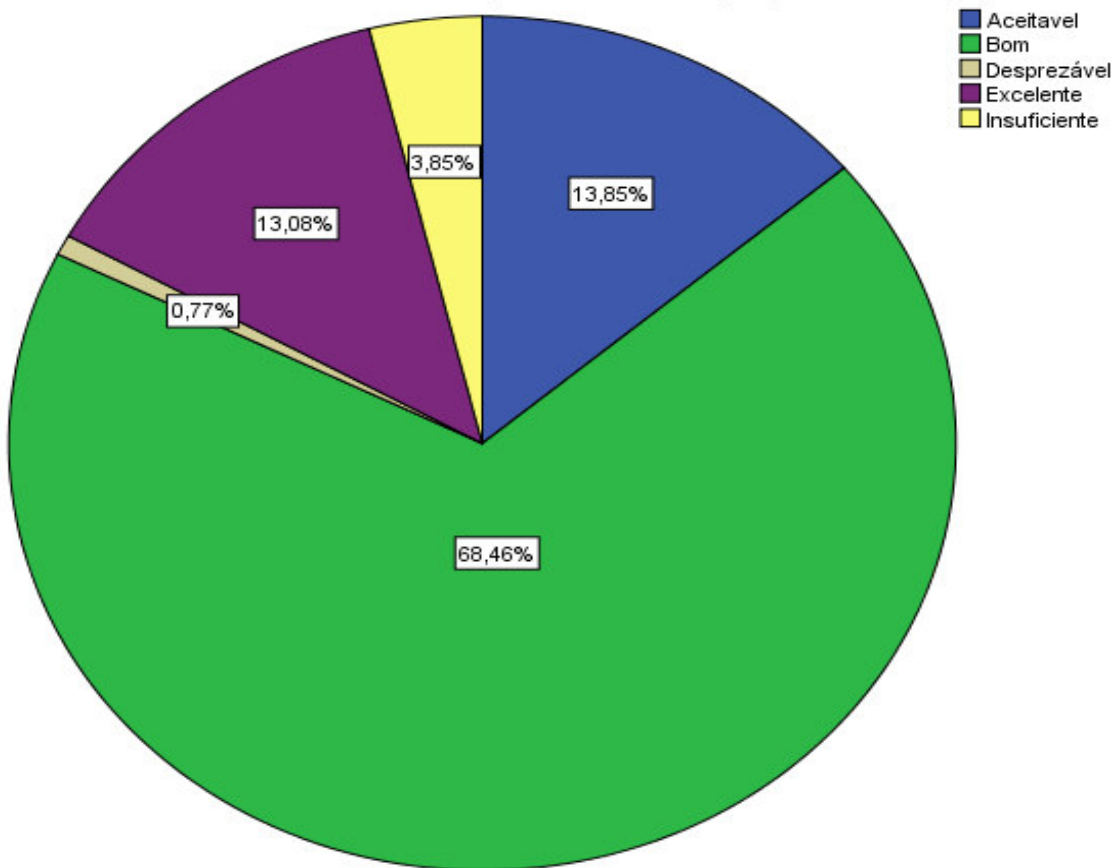


Gráfico 14: Resultados percentuais relativos ao efeito da implementação da ISO 9001 na qualidade dos produtos/serviços

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Relativamente à análise da implementação da ISO 9001 na qualidade dos produtos/serviços, podemos observar pelo gráfico de barras que, das 130 empresas que responderam ao nosso inquérito, apenas 1 classificou como desprezável, 5 classificaram como insuficiente, 18 classificaram como aceitável, 89 classificaram como bom e, finalmente, 17 classificaram a implementação como excelente.

Relativamente à análise percentual dos resultados obtidos, a classificação “desprezável” significa 0,77% da amostra analisada, a classificação “insuficiente” significa 3,85%, a classificação “aceitável” significa 13,85%, a classificação “bom” significa 68,46% e, por fim, a classificação “excelente” significa 13,08% da amostra analisada.

Podemos concluir que, em relação a esta questão, a maioria das empresas, que responderam ao nosso inquérito, consideram que esta implementação foi “boa”, visto que, 68,46% das empresas assim responderam.

- Na evolução das vendas:

Como avalia o efeito da implementação da ISO 9001? [Na evolução das vendas]

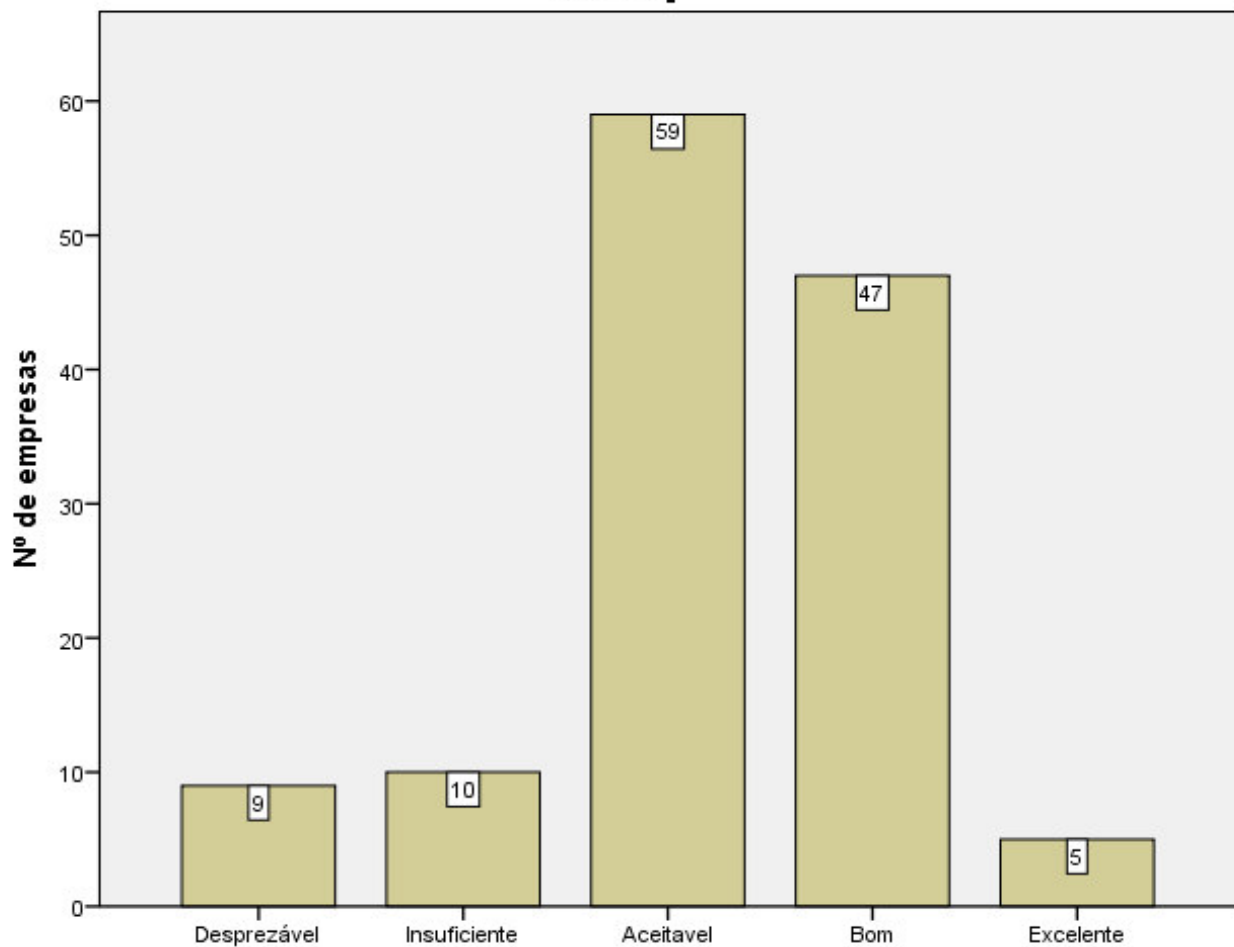


Gráfico 15: Efeito da implementação da ISO 9001 na evolução das vendas

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Como avalia o efeito da implementação da ISO 9001? [Na evolução das vendas]

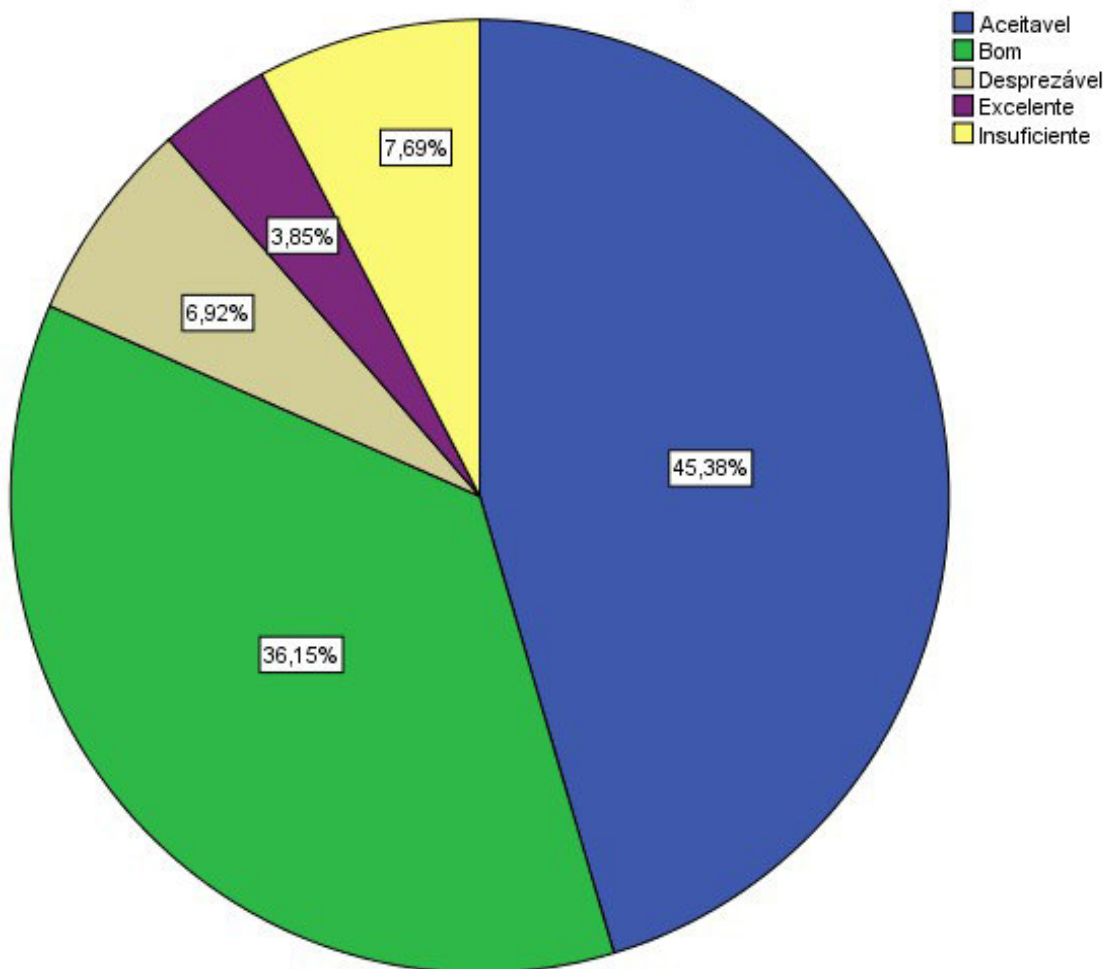


Gráfico 16: Resultados percentuais relativos ao efeito da implementação da ISO 9001 na evolução das vendas

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Relativamente aos efeitos da implementação da ISO 9001 na evolução das vendas, os resultados dizem-nos que, das 130 empresas que responderam ao nosso questionário, 9 responderam que o efeito da implementação na evolução das vendas foi “desprezável”, 10 empresas classificaram o efeito “insuficiente”, 59 empresas classificaram o efeito como “aceitável”, 47 empresas classificaram o efeito como “bom” e por fim 5 empresas classificaram o efeito como “excelente”. A nível percentual 6,92% das empresas classificaram como “desprezável” o efeito, 7,69% classificaram como “insuficiente”, 45,38% classificaram como “aceitável”, 36,15% classificaram como “bom” e por fim 3,85% classificaram como “excelente”. Podemos concluir que a maior parte das empresas, que responderam ao inquérito, situam a sua classificação relativamente ao efeito da

implementação da ISO 9001 na evolução das vendas entre o “aceitável” e o “bom”.

- Na internacionalização do negócio:

Como avalia o efeito da implementação da ISO 9001? [Na internacionalização do negócio]

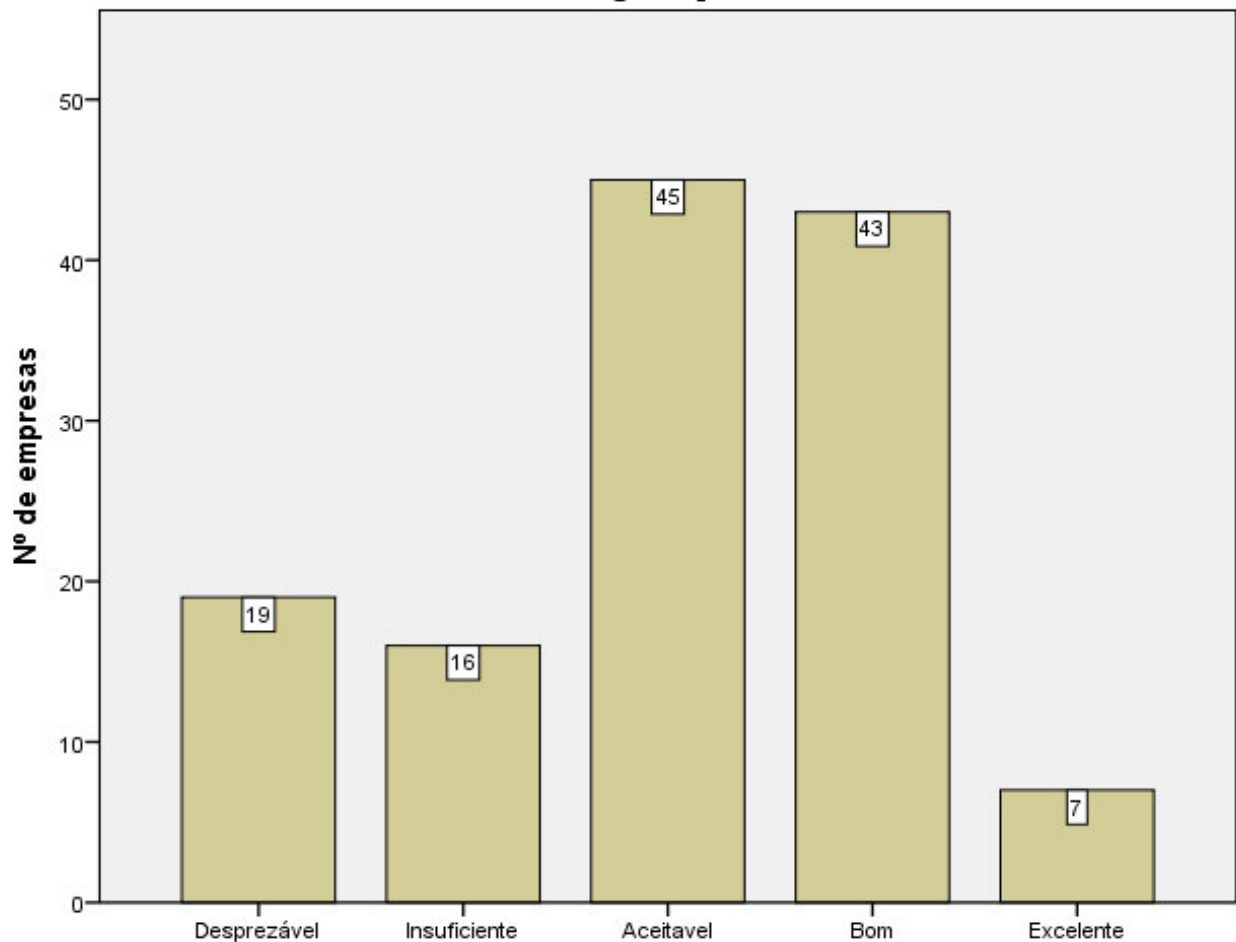


Gráfico 17: Efeito da implementação da ISO 9001 na internacionalização do negócio

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Como avalia o efeito da implementação da ISO 9001? [Na internacionalização do negócio]

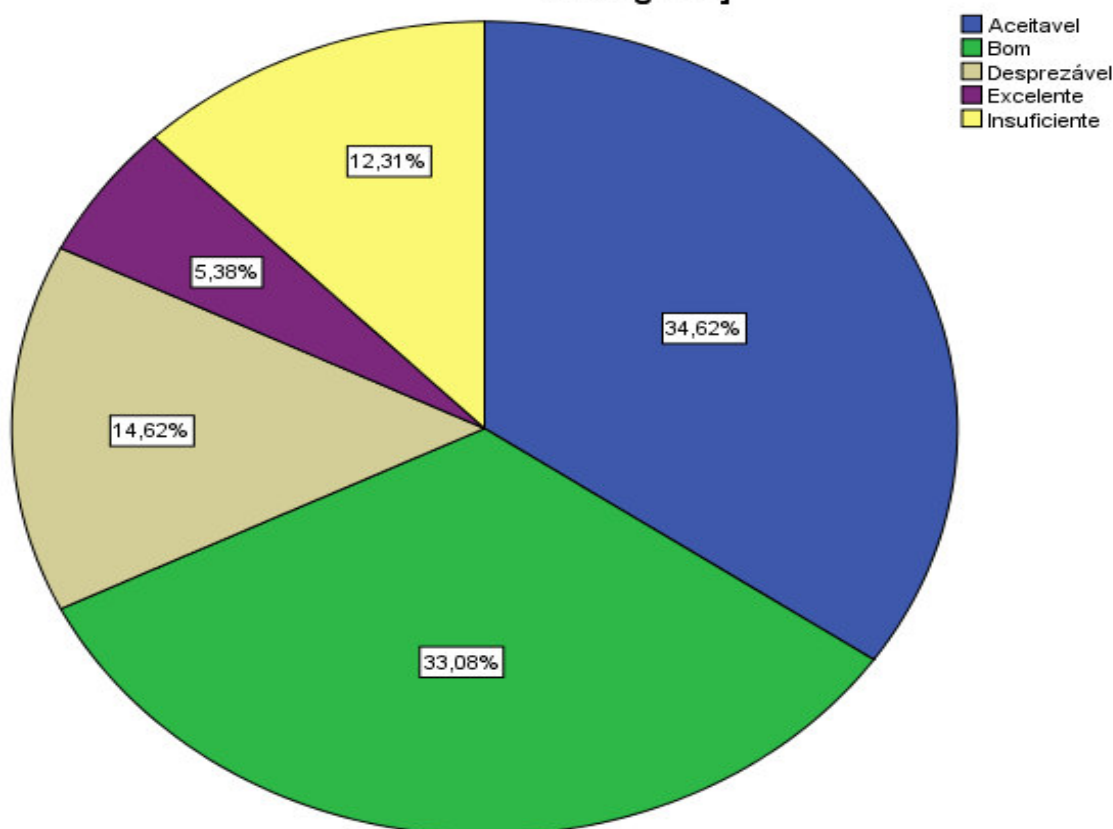


Gráfico 18: Resultados percentuais relativamente ao efeito da implementação da ISO 9001 na internacionalização do negócio

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Relativamente aos efeitos da implementação da ISO 9001 na internacionalização do negócio, os resultados dizem-nos que, das 130 empresas que responderam ao nosso questionário, 19 responderam que o efeito da implementação na evolução das vendas foi “desprezável”, 16 empresas classificaram o efeito “insuficiente”, 45 empresas classificaram o efeito como “aceitável”, 43 empresas classificaram o efeito como “bom” e por fim 7 empresas classificaram o efeito como “excelente”.

A nível percentual 14,62% das empresas classificaram como “desprezável” o efeito, 12,31% classificaram como “insuficiente”, 34,62% classificaram como “aceitável”, 33,08% classificaram como “bom” e, por fim, 5,38% classificaram como “excelente”.

Podemos concluir que a maior parte das empresas, que responderam ao inquérito, situam a sua classificação relativamente ao efeito da implementação da ISO 9001 na internacionalização do negócio entre o “aceitável” e o “bom”.

- Na produtividade dos processos de realização:

Como avalia o efeito da implementação da ISO 9001? [Na produtividade dos processos de realização]

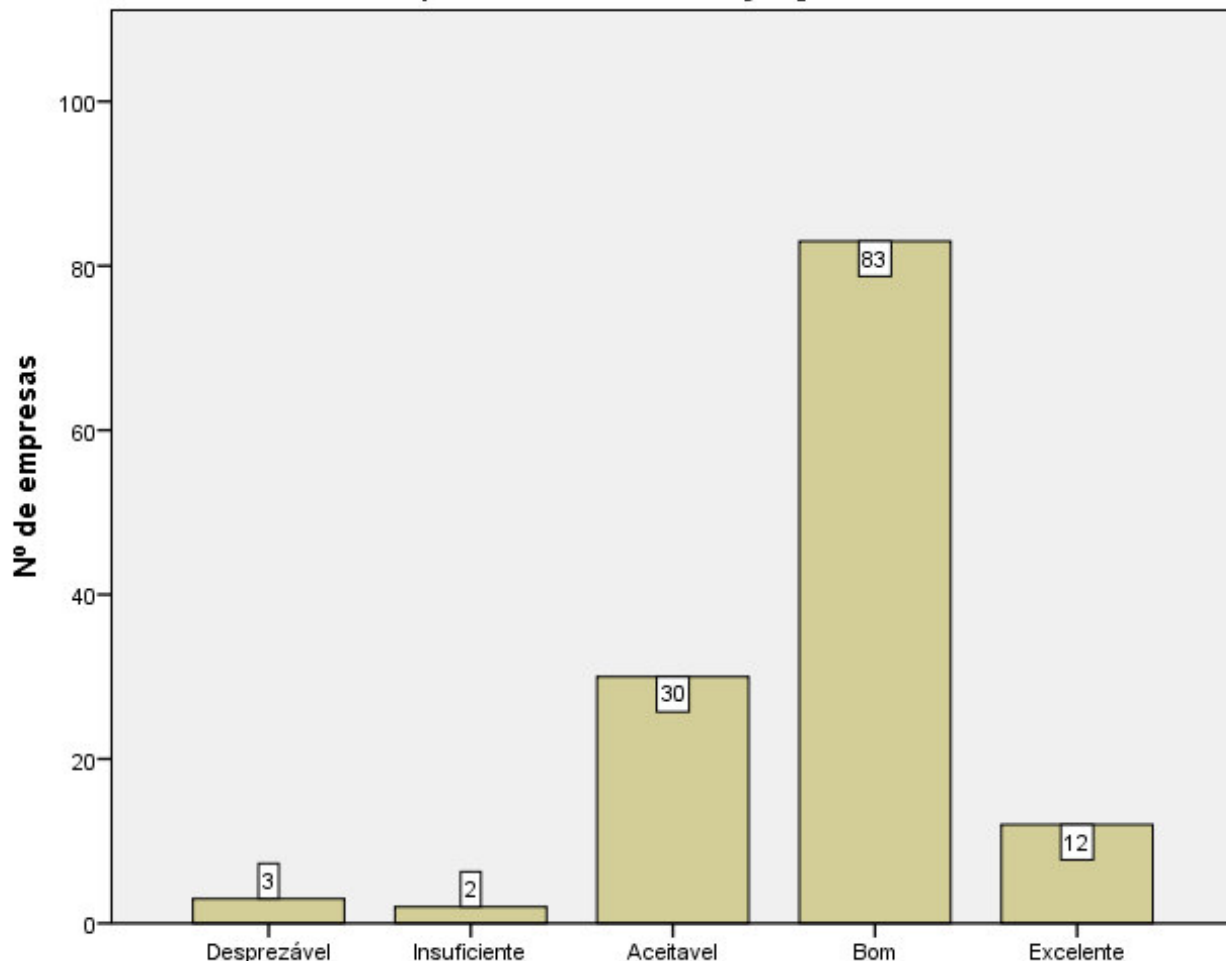


Gráfico 19: Efeito da implementação da ISO 9001 na produtividade dos processos de realização

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Como avalia o efeito da implementação da ISO 9001? [Na produtividade dos processos de realização]

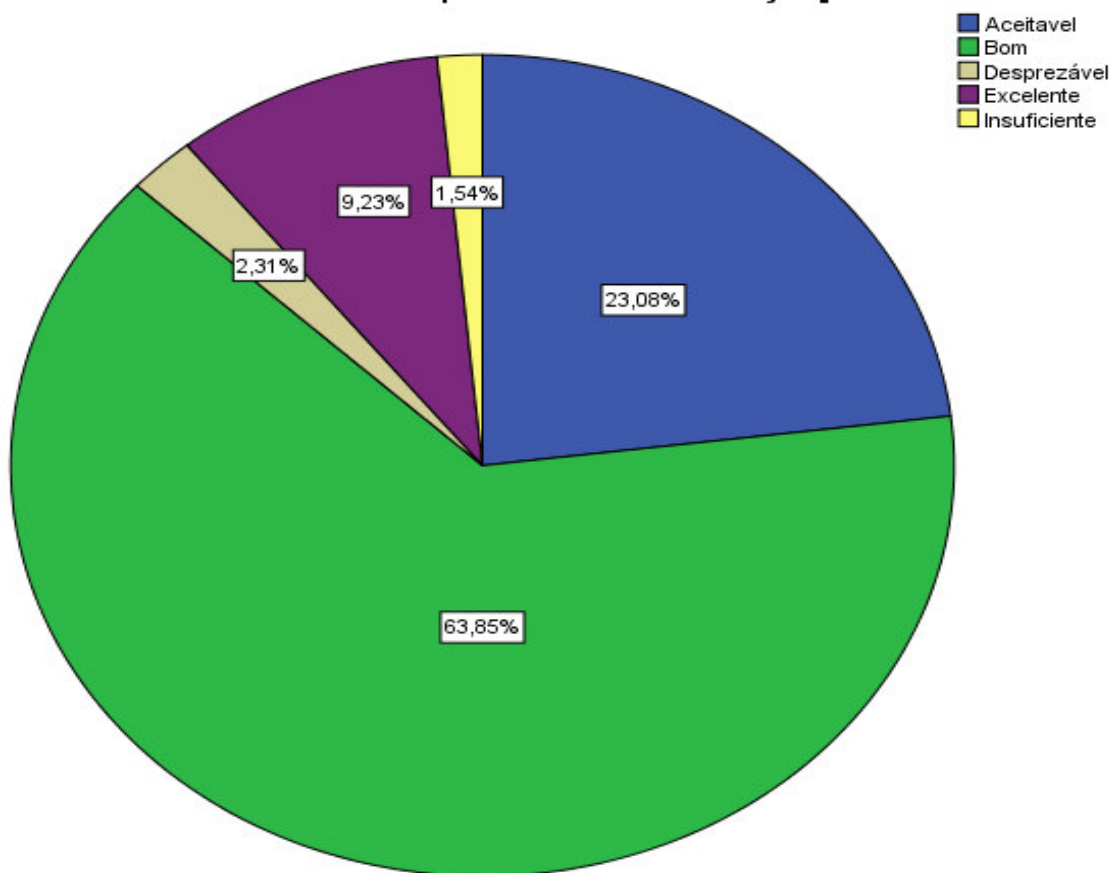


Gráfico 20: Resultados percentuais relativos ao efeito da implementação da ISO 9001 na produtividade dos processos de realização

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Relativamente aos efeitos da implementação da ISO 9001 na produtividade dos processos de realização, os resultados dizem-nos que, das 130 empresas que responderam ao nosso questionário, 3 responderam que o efeito da implementação na evolução das vendas foi “desprezável”, 2 empresas classificaram o efeito “insuficiente”, 30 empresas classificaram o efeito como “aceitável”, 83 empresas classificaram o efeito como “bom” e, por fim, 12 empresas classificaram o efeito como “excelente”.

A nível percentual 2,31% das empresas classificaram como “desprezável” o efeito, 1,54% classificaram como “insuficiente”, 23,08% classificaram como “aceitável”, 63,85% classificaram como “bom” e, por fim, 9,23% classificaram como “excelente”.

Podemos concluir que a maior parte das empresas, que responderam ao inquérito,

situam a sua classificação relativamente ao efeito da implementação da ISO 9001 na produtividade dos processos de realização no “bom”.

- Na capacidade de resposta da organização:

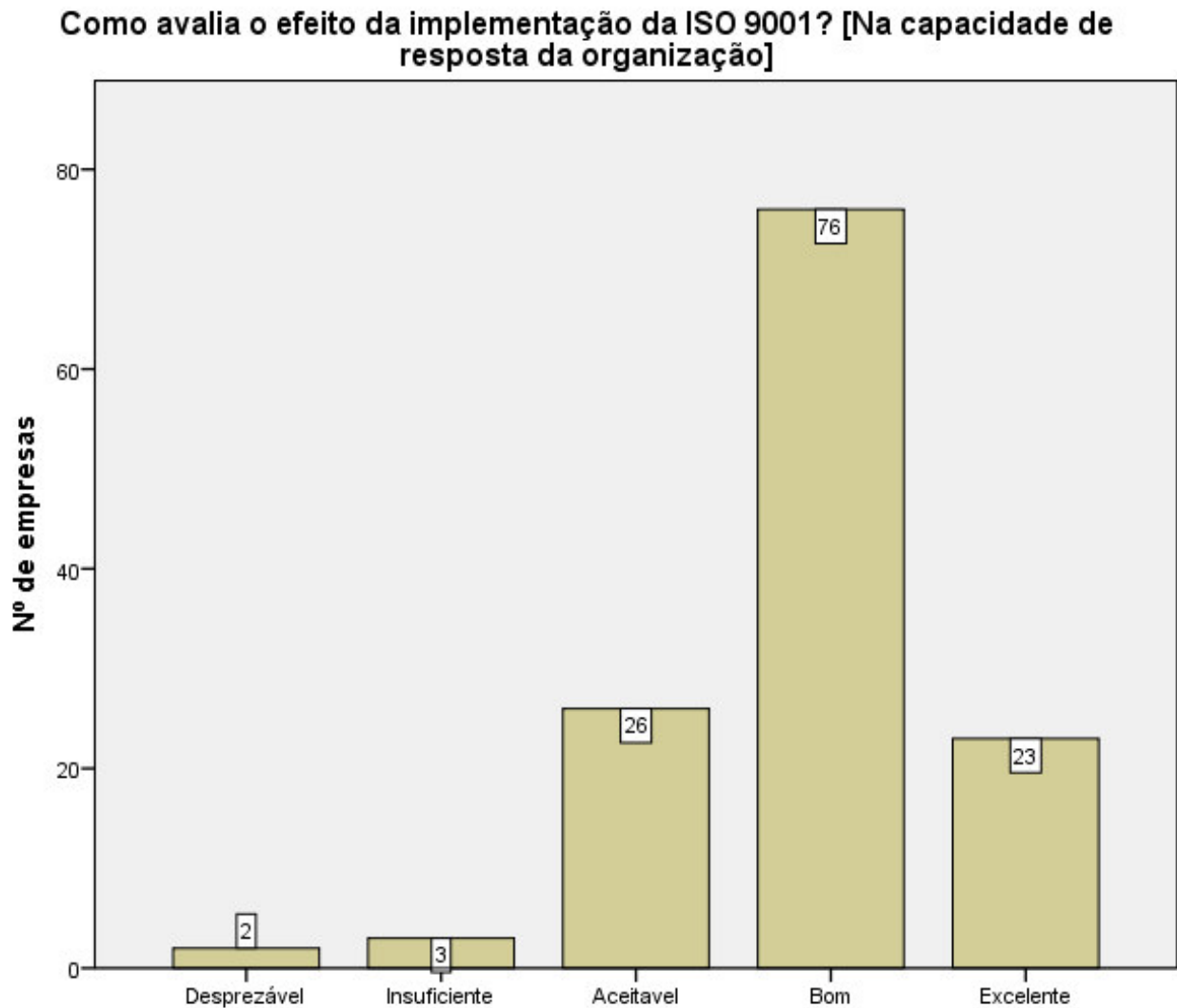


Gráfico 21: Efeito da implementação da ISO 9001 na capacidade de resposta da organização

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Como avalia o efeito da implementação da ISO 9001? [Na capacidade de resposta da organização]

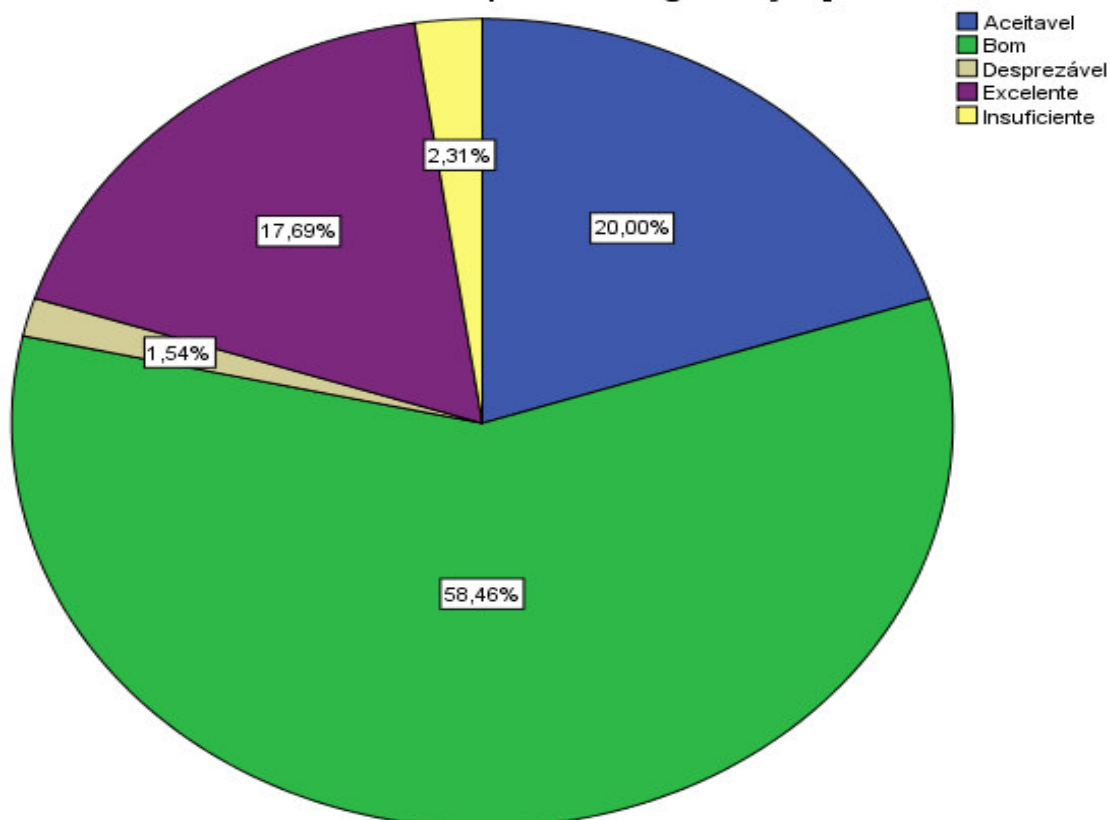


Gráfico 22: Resultados percentuais relativamente ao efeito da implementação da ISO 9001 na capacidade de resposta da organização

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Relativamente aos efeitos da implementação da ISO 9001 na capacidade de resposta da organização, os resultados dizem-nos que, das 130 empresas que responderam ao nosso questionário, 2 responderam que o efeito da implementação na evolução das vendas foi “desprezável”, 3 empresas classificaram o efeito “insuficiente”, 26 empresas classificaram o efeito como “aceitável”, 76 empresas classificaram o efeito como “bom” e por fim 23 empresas classificaram o efeito como “excelente”.

A nível percentual 1,54% das empresas classificaram como “desprezável” o efeito, 2,31% classificaram como “insuficiente”, 20,00% classificaram como “aceitável”, 58,46% classificaram como “bom” e por fim 17,69% classificaram como “excelente”.

Podemos concluir que a maior parte das empresas, que responderam ao inquérito, situam a sua classificação relativamente ao efeito da implementação da ISO 9001 na capacidade de resposta da organização no “bom”.

- Na motivação dos profissionais

Como avalia o efeito da implementação da ISO 9001? [Na motivação dos profissionais]

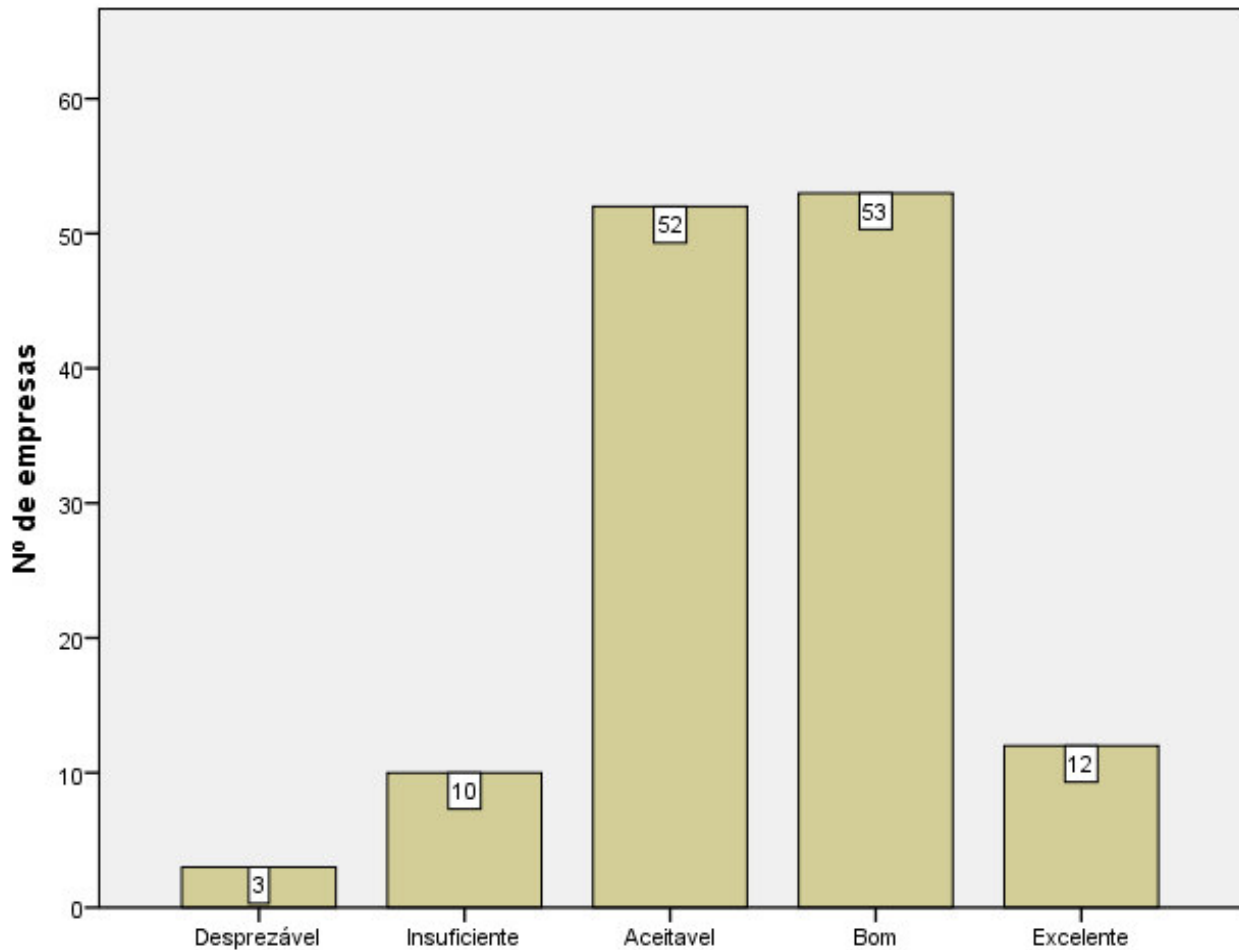


Gráfico 23: Efeito da implementação da ISO 9001 na motivação dos profissionais

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Como avalia o efeito da implementação da ISO 9001? [Na motivação dos profissionais]

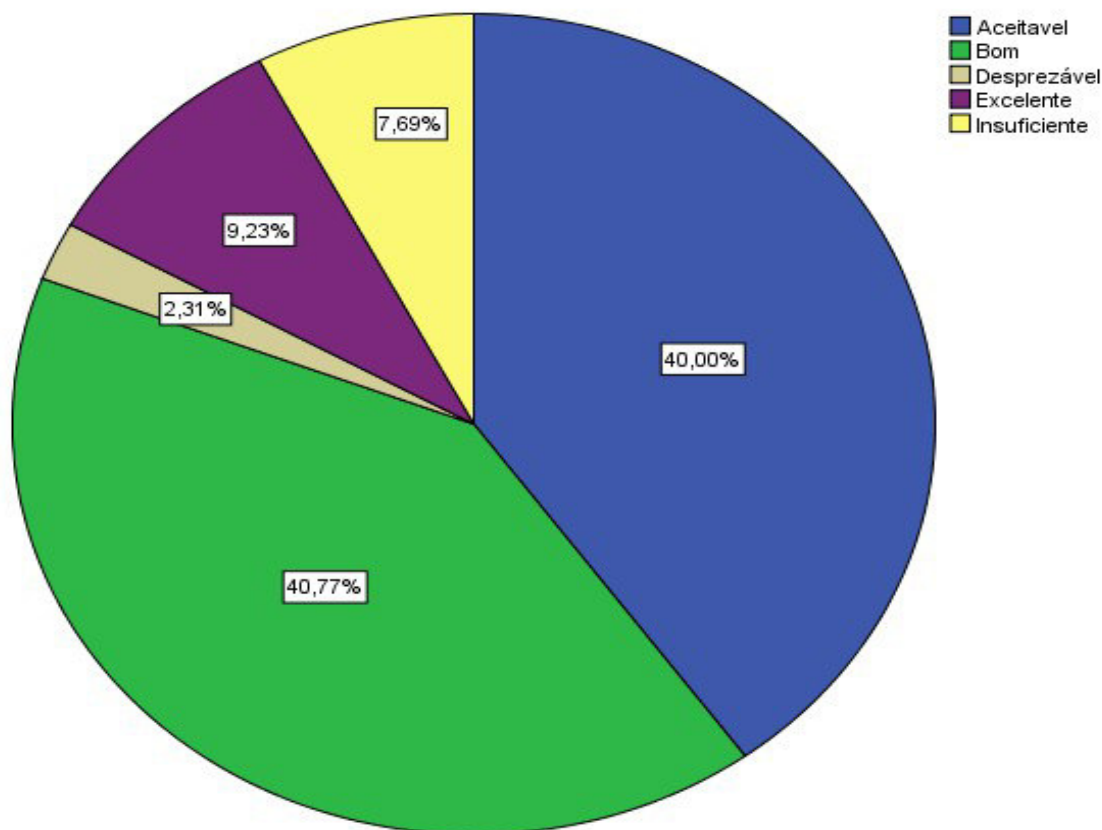


Gráfico 24: Resultados percentuais relativos ao efeito da implementação da ISO 9001 na motivação dos profissionais

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Relativamente aos efeitos da implementação da ISO 9001 na motivação dos profissionais, os resultados dizem-nos que, das 130 empresas que responderam ao nosso questionário, 3 responderam que o efeito da implementação na evolução das vendas foi “desprezável”, 10 empresas classificaram o efeito “insuficiente”, 52 empresas classificaram o efeito como “aceitável”, 53 empresas classificaram o efeito como “bom” e por fim, 12 empresas classificaram o efeito como “excelente”.

A nível percentual 2,31% das empresas classificaram como “desprezável” o efeito, 7,69% classificaram como “insuficiente”, 40,00% classificaram como “aceitável”, 40,77% classificaram como “bom” e por fim 9,23% classificaram como “excelente”.

Podemos concluir que a maior parte das empresas, que responderam ao inquérito, situam a sua classificação relativamente ao efeito da implementação da ISO 9001 na motivação dos profissionais entre o “aceitável” e o “bom”.

- No desempenho individual:

Como avalia o efeito da implementação da ISO 9001? [No desempenho individual]

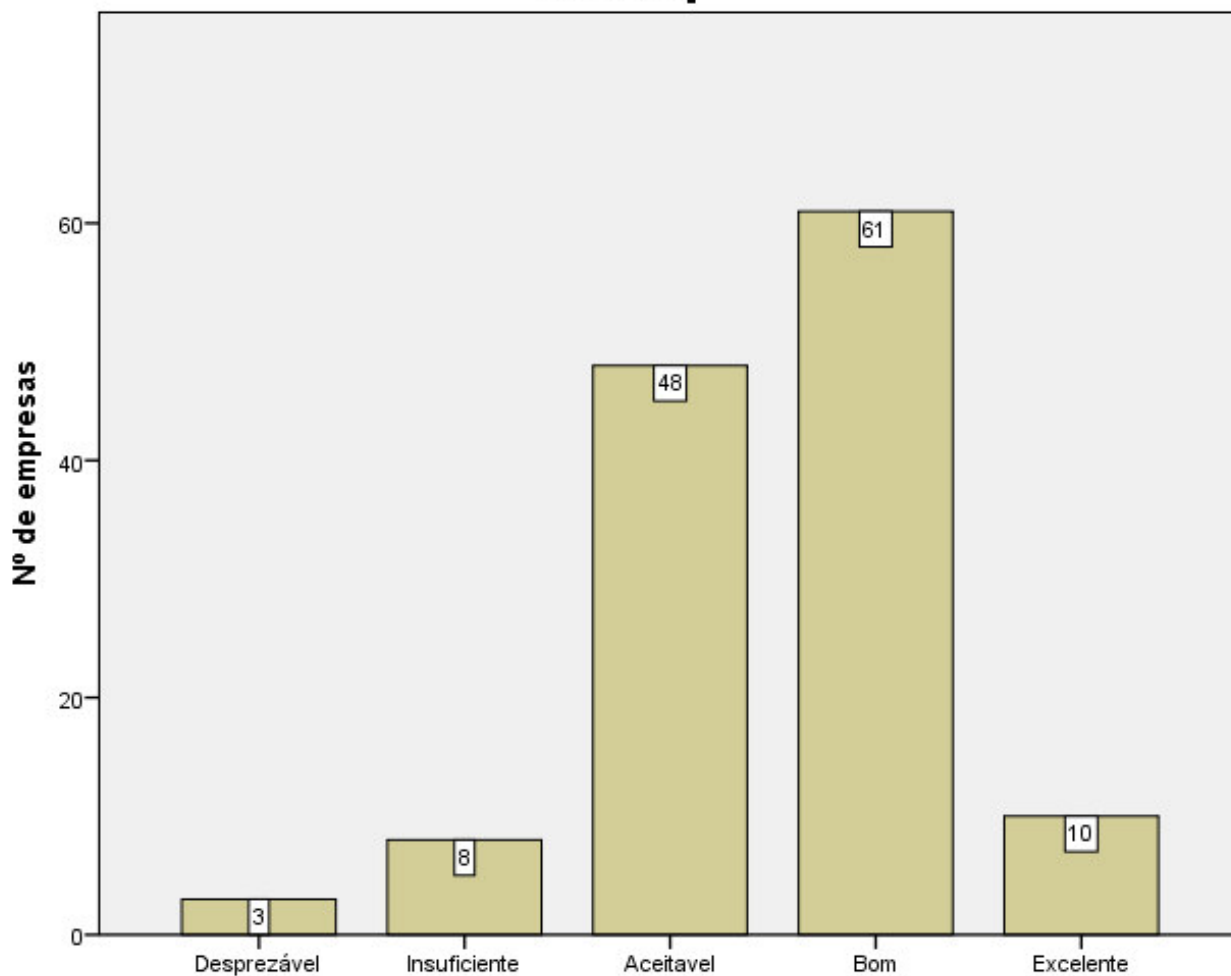


Gráfico 25: Efeito da implementação da ISO 9001 no desempenho individual

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Como avalia o efeito da implementação da ISO 9001? [No desempenho individual]

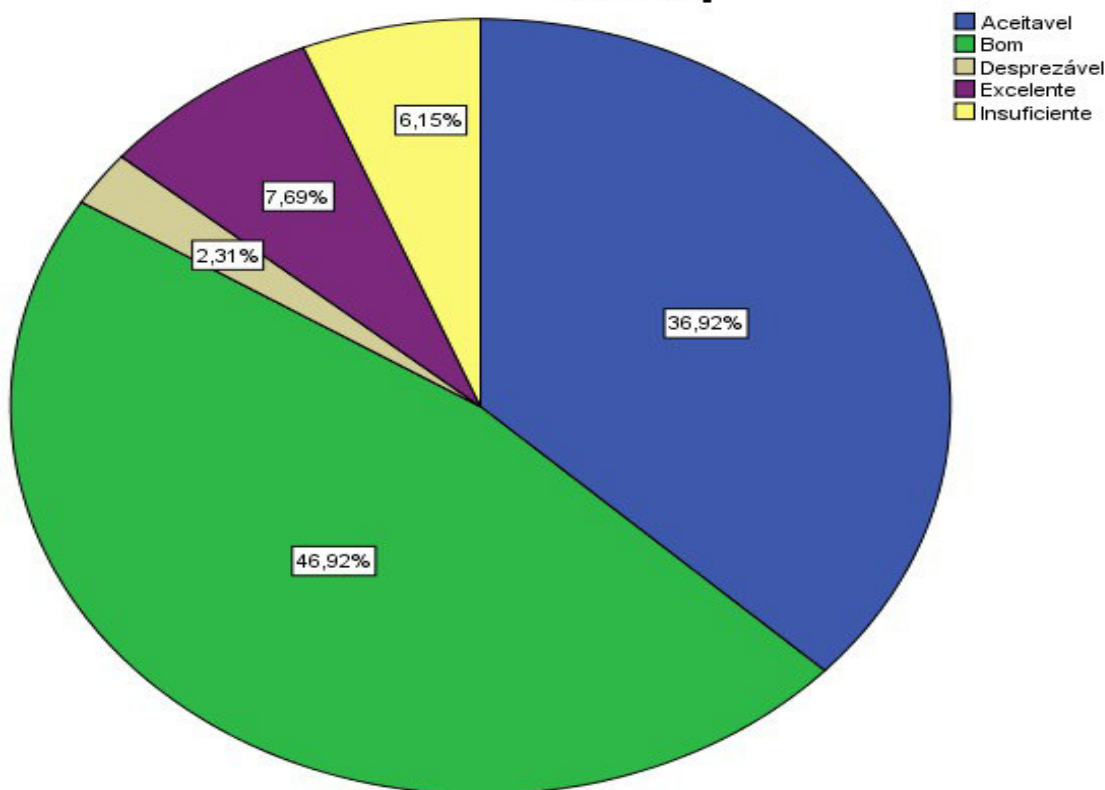


Gráfico 26: Resultados percentuais relativamente ao efeito da implementação da ISO 9001 no desempenho individual

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Relativamente aos efeitos da implementação da ISO 9001 no desempenho individual, os resultados dizem-nos que, das 130 empresas que responderam ao nosso questionário, 3 responderam que o efeito da implementação na evolução das vendas foi “desprezável”, 8 empresas classificaram o efeito “insuficiente”, 48 empresas classificaram o efeito como “aceitável”, 61 empresas classificaram o efeito como “bom” e por fim 10 empresas classificaram o efeito como “excelente”.

A nível percentual 2,31% das empresas classificaram como “desprezável” o efeito, 6,15% classificaram como “insuficiente”, 36,92% classificaram como “aceitável”, 46,92% classificaram como “bom” e, por fim, 7,69% classificaram como “excelente”.

Podemos concluir que a maior parte das empresas, que responderam ao inquérito, situam a sua classificação relativamente ao efeito da implementação da ISO 9001 no desempenho individual entre o “aceitável” e o “bom”.

- Na satisfação dos clientes:

Como avalia o efeito da implementação da ISO 9001? [Na satisfação dos clientes]

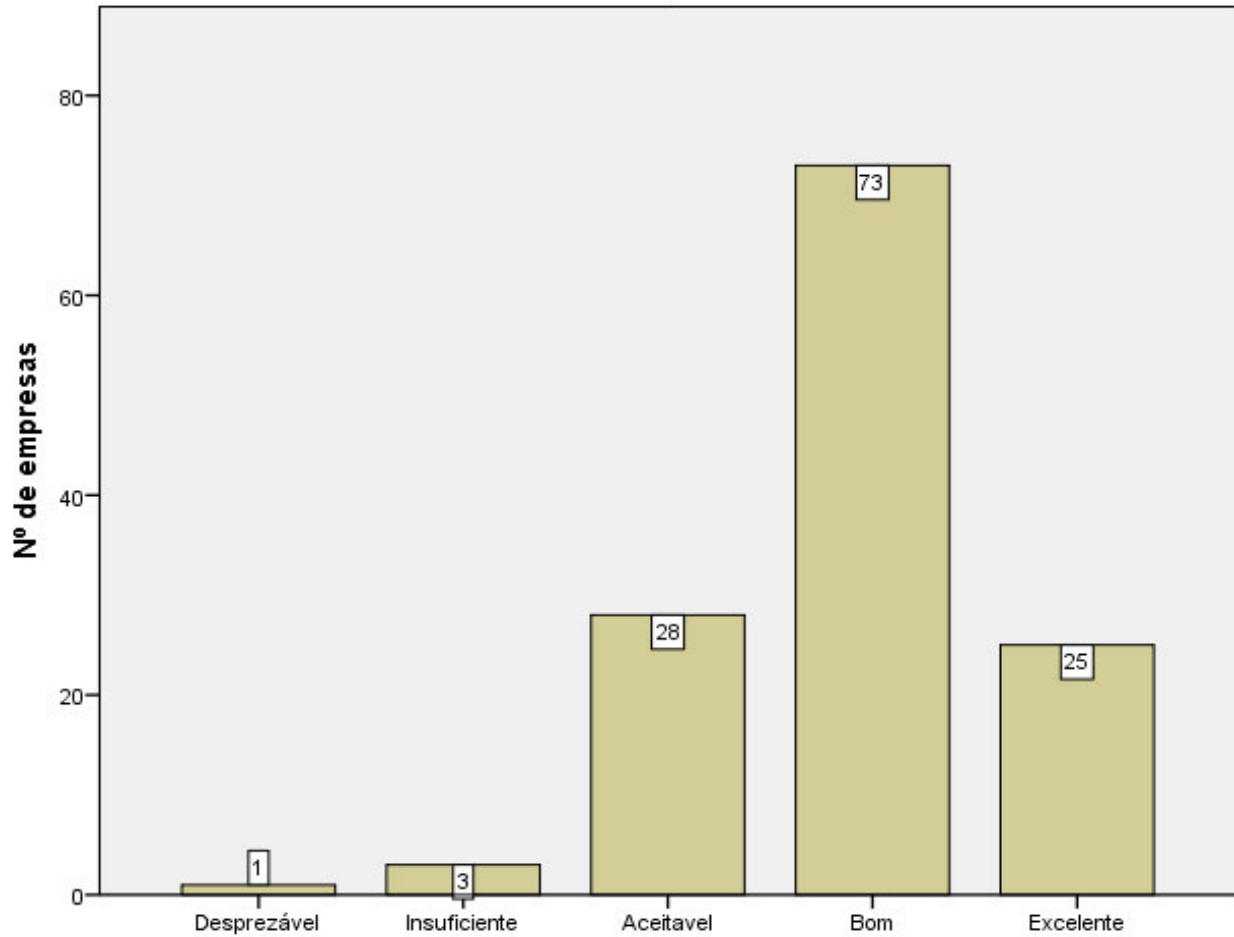


Gráfico 27: Efeito da implementação da ISO 9001 na satisfação dos clientes

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Como avalia o efeito da implementação da ISO 9001? [Na satisfação dos clientes]

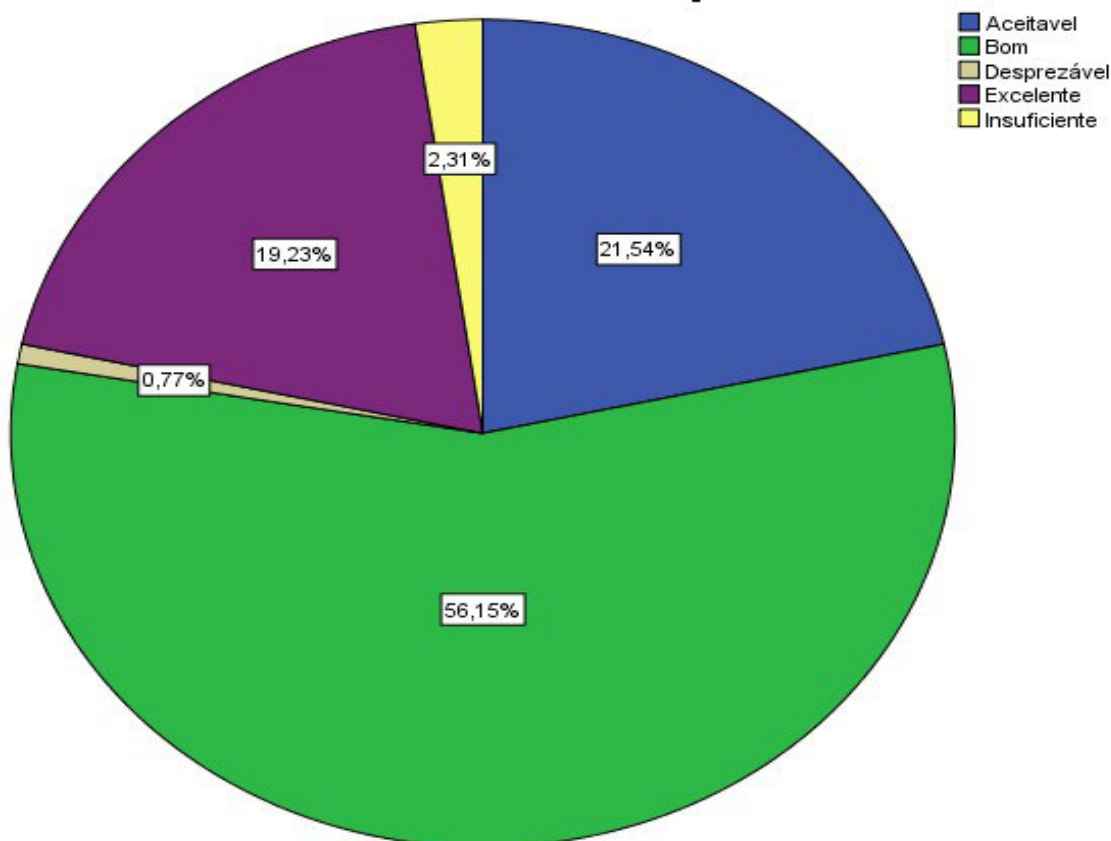


Gráfico 28: Resultados percentuais relativamente ao efeito da implementação da ISO 9001 na satisfação dos clientes

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Relativamente aos efeitos da implementação da ISO 9001 na satisfação dos clientes, os resultados dizem-nos que, das 130 empresas que responderam ao nosso questionário, 1 respondeu que o efeito da implementação na evolução das vendas foi “desprezável”, 3 empresas classificaram o efeito “insuficiente”, 28 empresas classificaram o efeito como “aceitável”, 73 empresas classificaram o efeito como “bom” e, por fim, 25 empresas classificaram o efeito como “excelente”.

A nível percentual 0,77% das empresas classificaram como “desprezável” o efeito, 2,31% classificaram como “insuficiente”, 21,54% classificaram como “aceitável”, 56,15% classificaram como “bom” e, por fim, 19,23% classificaram como “excelente”.

Podemos concluir que a maioria das empresas, que responderam ao inquérito, situam a sua classificação relativamente ao efeito da implementação da ISO 9001 na satisfação dos clientes no “bom”.

- Na relação com os clientes:

Como avalia o efeito da implementação da ISO 9001? [Na relação com os clientes]

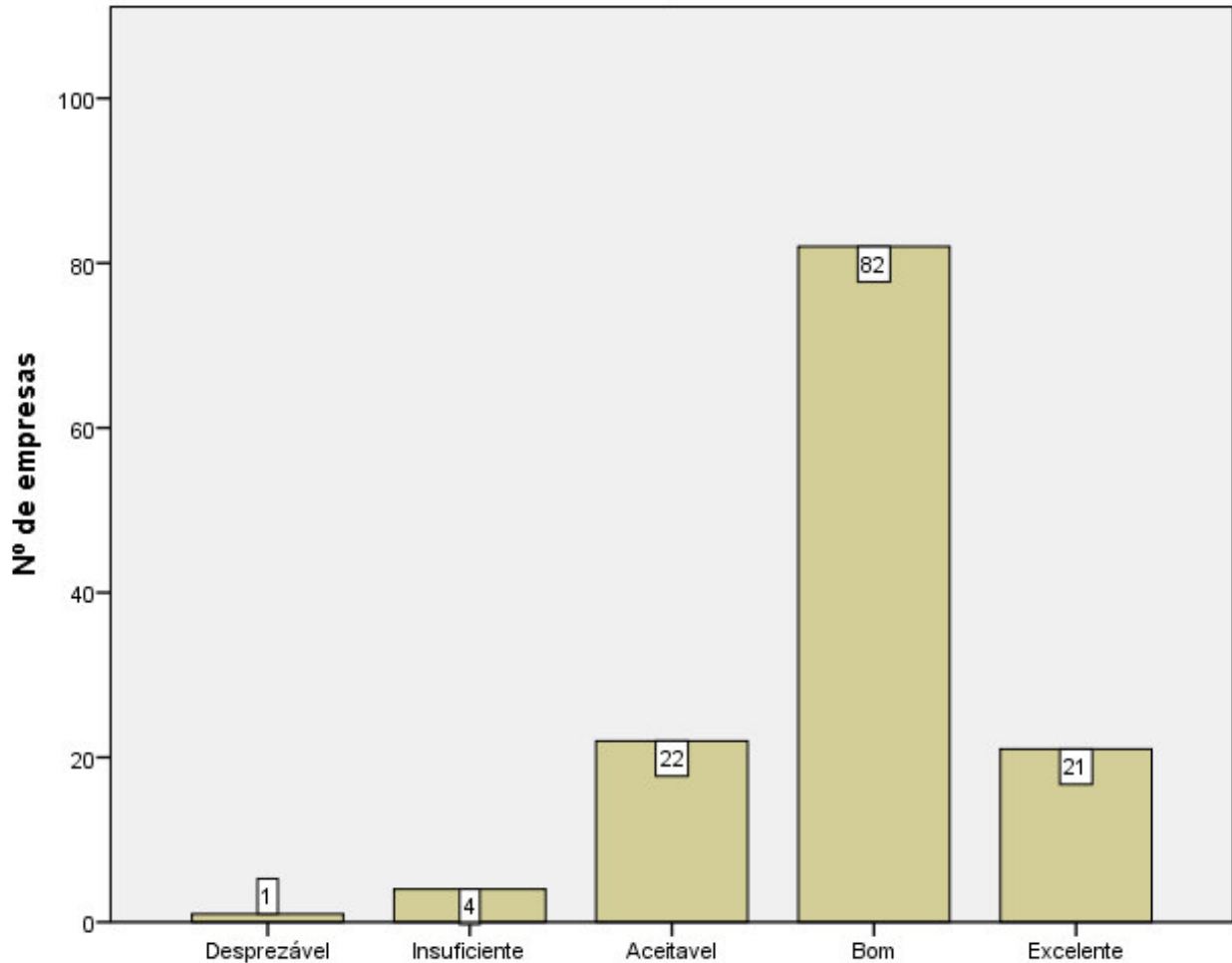


Gráfico 29: Efeito da implementação da ISO 9001 na relação com os clientes

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Como avalia o efeito da implementação da ISO 9001? [Na relação com os clientes]

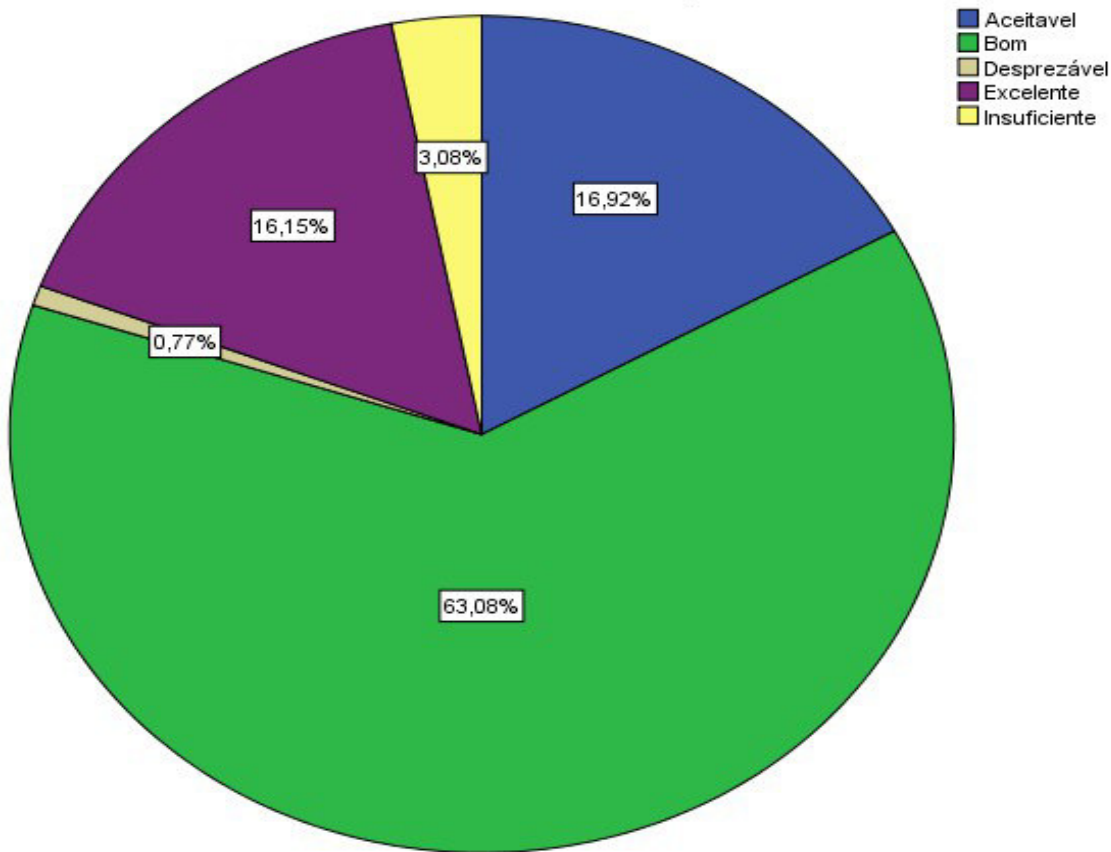


Gráfico 30: Resultados percentuais relativos ao efeito da implementação da ISO 9001 na relação com os clientes

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Relativamente aos efeitos da implementação da ISO 9001 na relação com os clientes, os resultados dizem-nos que, das 130 empresas que responderam ao nosso questionário, 1 respondeu que o efeito da implementação na evolução das vendas foi “desprezável”, 4 empresas classificaram o efeito “insuficiente”, 22 empresas classificaram o efeito como “aceitável”, 82 empresas classificaram o efeito como “bom” e, por fim, 21 empresas classificaram o efeito como “excelente”.

A nível percentual 0,77% das empresas classificaram como “desprezável” o efeito, 3,08% classificaram como “insuficiente”, 16,92% classificaram como “aceitável”, 63,08% classificaram como “bom” e, por fim, 16,15% classificaram como “excelente”.

Podemos concluir que a maior parte das empresas, que responderam ao inquérito, situam a sua classificação relativamente ao efeito da implementação da ISO 9001 na relação com os clientes no “bom”.

- Na competitividade da organização:

Como avalia o efeito da implementação da ISO 9001? [Na competitividade da organização]

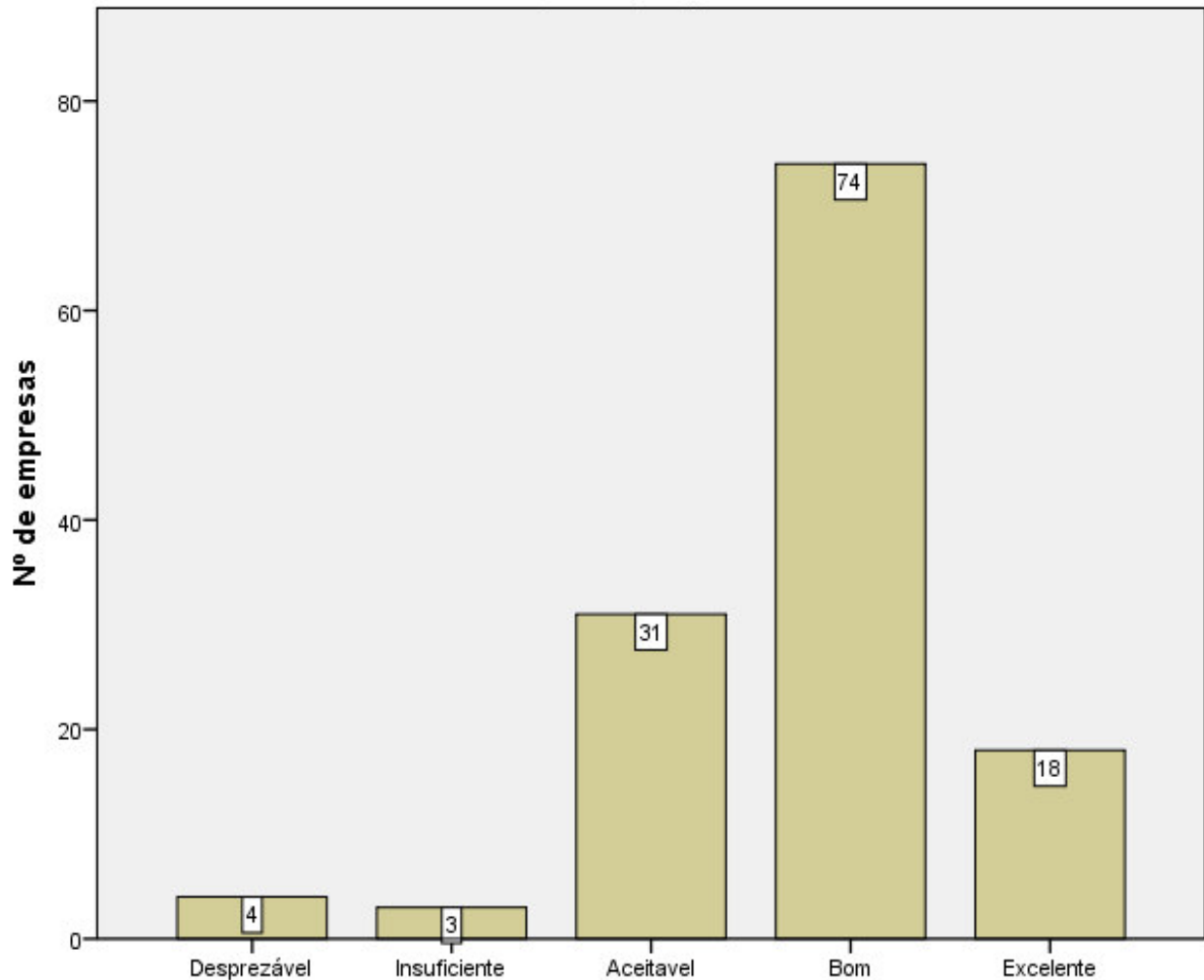


Gráfico 31: Efeito da implementação da ISO 9001 na competitividade da organização

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Como avalia o efeito da implementação da ISO 9001? [Na competitividade da organização]

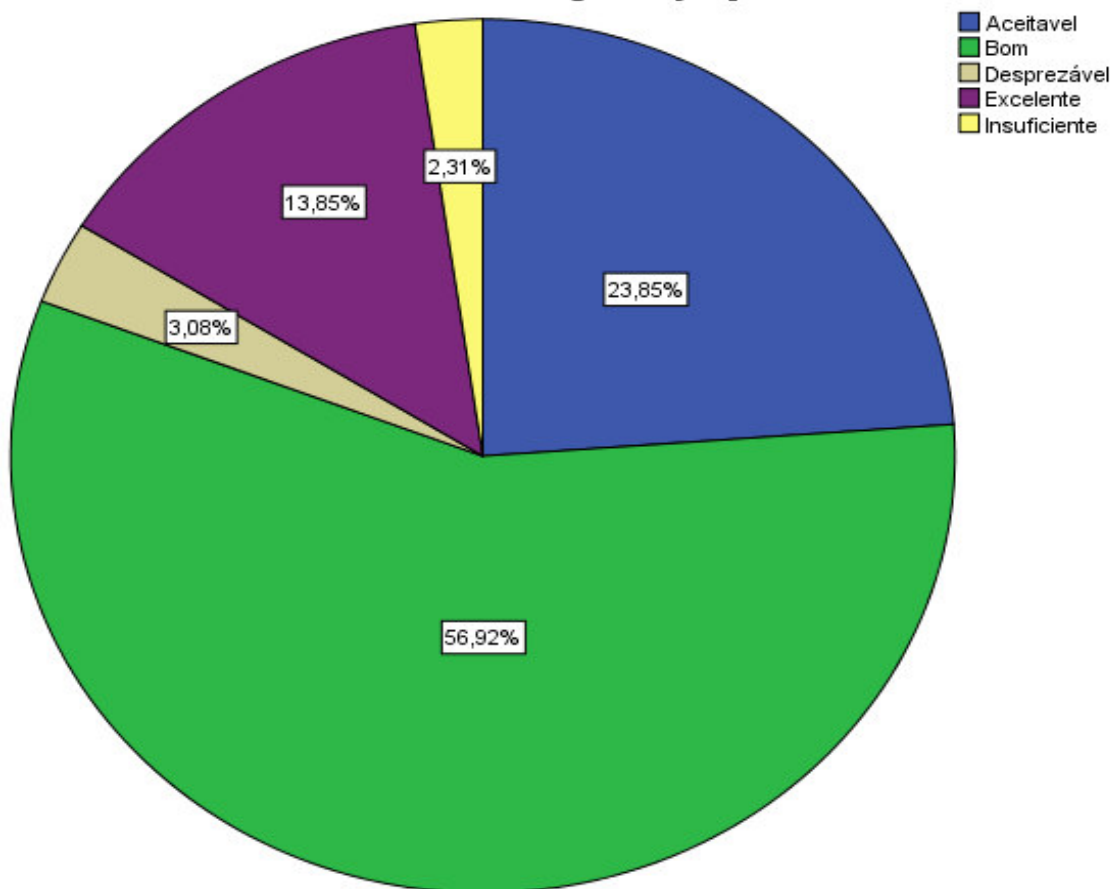


Gráfico 32: Resultados percentuais relativos ao efeito da implementação da ISO 9001 na competitividade da organização

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Relativamente aos efeitos da implementação da ISO 9001 na competitividade da organização, os resultados dizem-nos que, das 130 empresas que responderam ao nosso questionário, 4 responderam que o efeito da implementação na evolução das vendas foi “desprezável”, 3 empresas classificaram o efeito “insuficiente”, 31 empresas classificaram o efeito como “aceitável”, 74 empresas classificaram o efeito como “bom” e, por fim, 18 empresas classificaram o efeito como “excelente”.

A nível percentual 3,08% das empresas classificaram como “desprezável” o efeito, 2,31% classificaram como “insuficiente”, 23,85% classificaram como “aceitável”, 56,92% classificaram como “bom” e, por fim, 13,85% classificaram como “excelente”.

Podemos concluir que a maior parte das empresas, que responderam ao inquérito,

situam a sua classificação relativamente ao efeito da implementação da ISO 9001 na competitividade da organização no “bom”.

5.2.7. Os efeitos foram, na generalidade?

Nesta questão pretendemos analisar o espaço temporal que a implementação do SGQ demorou a fazer efeito. Este espaço temporal pode variar de empresa para empresa, não havendo um tempo exato para as alterações efetuadas com a implementação dos SGQ fazerem efeito.

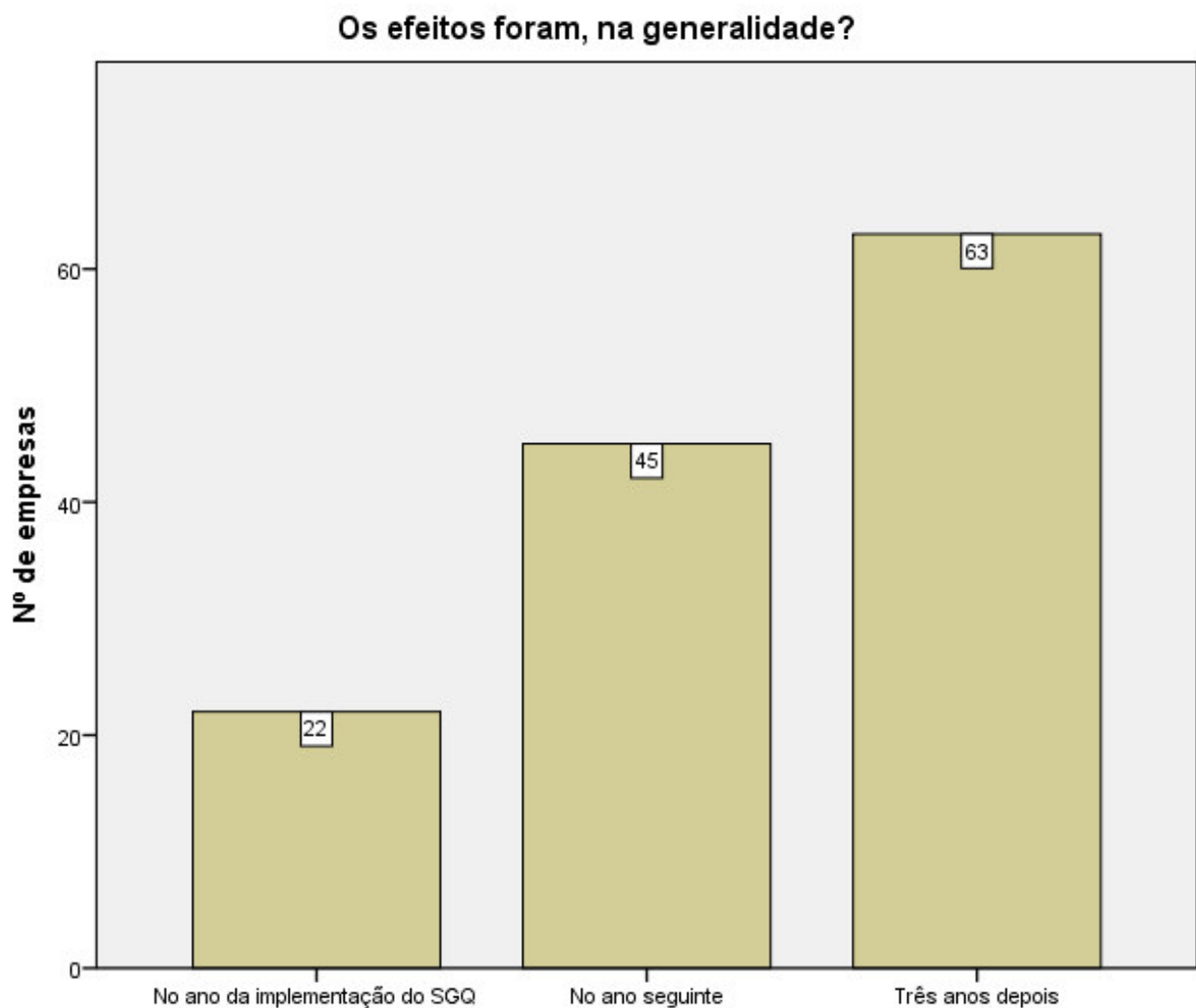


Gráfico 33: Tempo necessário para que a implementação do SGQ fizesse efeito nas organizações

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Os efeitos foram, na generalidade?

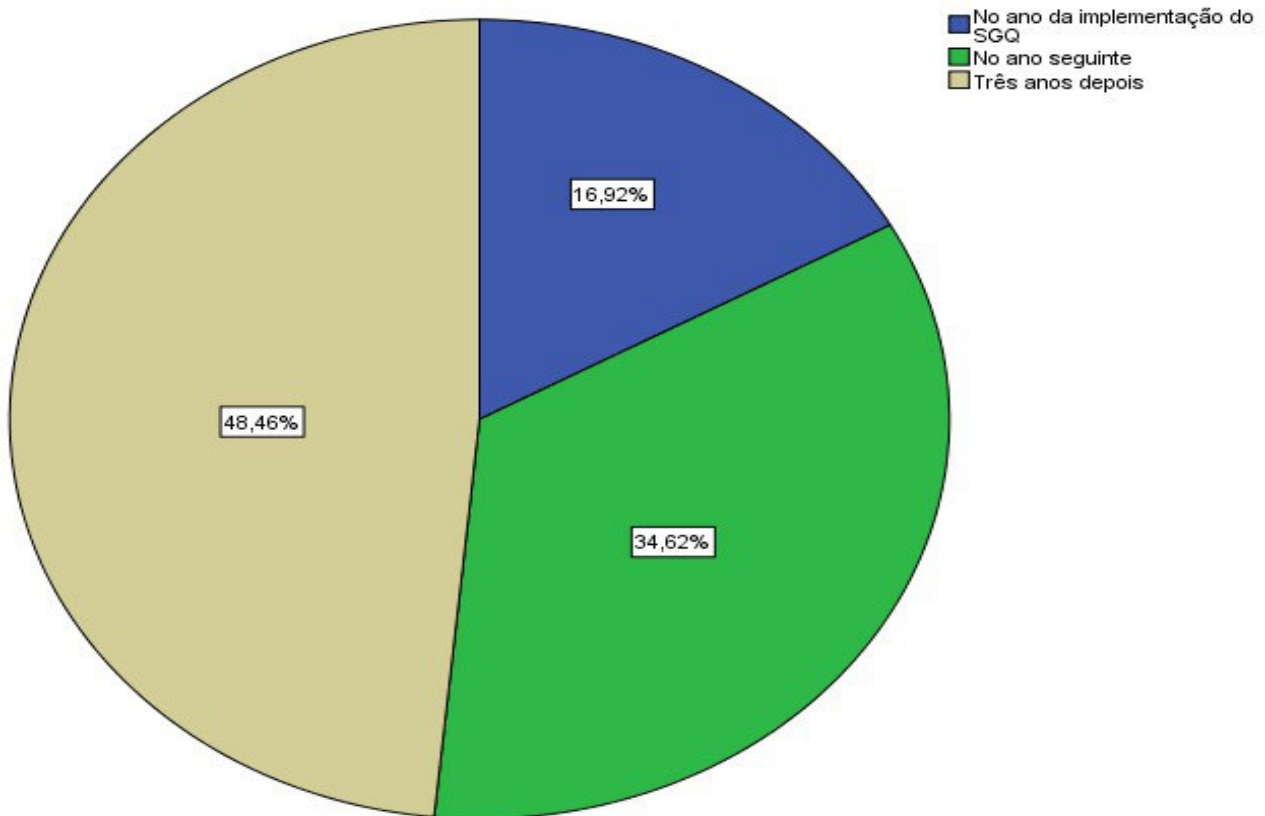


Gráfico 34: Resultados percentuais relativos ao tempo necessário para que a implementação do SGQ fizesse efeito nas organizações

Fonte: Elaboração própria com SPSS

Através da análise dos gráficos acima, podemos observar o tempo em que o SGQ começa a ter efeitos na organização. Observamos que 22 organizações obtiveram efeitos no ano da implementação do SGQ, representando 16.92% do total das empresas inquiridas, 45 organizações obtiveram efeitos no ano seguinte à implementação do SGQ, correspondendo a 34.62% e, finalmente, 63 organizações obtiveram efeitos da implementação três anos depois da mesma ser efetuada, atingindo 48.46%. Podemos concluir que, no universo estudado, a maioria das organizações apenas sentiram os efeitos da implementação do SGQ três anos depois da implementação.

5.3. Limitações da Investigação

Durante a realização do trabalho tivemos algumas limitações. Num primeiro aspeto, houve uma limitação relativamente a alguma bibliografia sobre o tema desenvolvido, visto não ter encontrado a quantidade de que estava à espera sobre este tema, mais especificamente sobre os modelos de sistemas de medição de desempenho.

A segunda limitação decorreu durante o processo de resposta ao inquérito enviado. Sendo este enviado por e-mail para as organizações, esperava uma participação maior por parte das mesmas, visto ser um tema importante para ser estudado e pelo facto do e-mail ter sido concebido para ser o mais direto e conciso no que diz respeito ao tema que estávamos a estudar.

A terceira limitação referiu-se à falta de dados que pudessem ser utilizados para serem comparados com todos os dados recolhidos por nós através do inquérito realizado. Esses dados iriam ser utilizados para análise, se os resultados que recebemos fossem no mesmo sentido de outro estudo que tivesse previamente sido realizado.

6. PISTAS PARA REFLEXÕES POSTERIORES

Ao longo da realização do nosso trabalho, fomos recolhendo a informação necessária para um melhor conhecimento dos impactos da implementação dos SGQ nas organizações. Essas informações levaram a conclusões que estão descritas no capítulo “Conclusões”, mas algo mais poderá ser feito para prosseguir a investigação que foi realizada neste trabalho.

Relativamente a estudos que possam ser realizados no futuro, uma abordagem interessante seria usar um inquérito deste tipo mais dirigido a organizações internacionais e compará-lo com os dados recolhidos em Portugal e, dessa forma, conseguirmo-nos situar em relação a organizações exteriores.

7. CONCLUSÕES

Ao longo dos anos, têm aparecido cada vez mais organizações certificadas a nível mundial. Uma das certificações mais frequentes trata-se da norma ISO 9001. As organizações, que optam por esta certificação, têm como objetivo o aumento da competitividade, aumento na satisfação dos clientes relacionada com a qualidade dos produtos e/ou serviços e no aumento da rentabilidade da organização. Todas estas vantagens criadas pela certificação ISO 9001 levam a uma vantagem competitiva.

Relativamente à revisão bibliográfica realizada neste trabalho, podemos concluir que, em termos organizacionais, a evolução da qualidade mundial foi muito grande, analisando o seu início até aos tempos atuais. Para esta evolução contribuíram muito os mestres da qualidade, alguns deles referidos no trabalho.

Relativamente aos gurus da qualidade que tivemos oportunidade de estudar, podemos concluir que todos eles têm a sua definição própria de qualidade. Das definições que conseguimos recolher, observamos que tanto a de Crosby como a de Deming, têm em comum a conformidade com os requisitos. Já Juran define-a como uma adequação ao uso, ou seja, o nível de satisfação alcançado por um produto, quando vai de encontro às expectativas dos clientes. No mesmo sentido, vai a definição de Feigenbaum que se refere à qualidade como algo que tem de ir de encontro às expectativas dos clientes, mas, neste caso, à composição total das características de um produto ou serviço. Para Taguchi a qualidade é uma perda imposta à atividade depois da expedição do produto.

Ainda na revisão bibliográfica, podemos concluir que a medição de desempenho nas organizações é um aspeto bastante importante para as mesmas, visto que tem a função de analisar tanto os seus concorrentes como também as inconformidades com os objetivos estabelecidos pela gestão de topo. Relativamente aos modelos para a medição do desempenho, concluímos que estes modelos são constituídos por medidas que quantificam a eficácia e eficiência das ações e medidas que avaliam o desempenho da organização.

Sobre a evolução da ISO 9001, podemos concluir que a evolução mundial desta mostra-nos uma evolução enorme desde 1993 até 2013, revelando apenas como dado o facto de o valor de 2013 ser 24 vezes superior ao de 1993. Em Portugal, esta evolução em termos de certificados ISO 9001 emitidos desde 1993 até 2013 também se verificou, terminando Portugal com 7041 certificados emitidos.

Relativamente às exigências expressas pela norma ISO 9001, podemos concluir que todas elas dão um contributo para que a organização seja melhor e mais eficiente, já que estas exigências em conjunto fornecem às organizações uma forma de se tornarem mais capazes de transpor obstáculos que, no futuro, lhes possam aparecer no seu caminho.

Relativamente ao estudo realizado, este teve como objetivo analisar o impacto dos SGQ nas organizações. Quanto aos resultados deste inquérito, podemos concluir que o sector de atividade predominante das organizações é o sector terciário, sector relacionado com o comércio e serviços.

Relativamente ao número de trabalhadores nas organizações, os resultados não ditaram um intervalo dominante. Os intervalos que se destacaram foram o intervalo de 11 a 20 trabalhadores, de 21 a 50 trabalhadores e de 51 a 100. Podemos retirar destes dados que as organizações analisadas tinham na sua maioria entre 11 a 100 trabalhadores na altura em que responderam ao nosso inquérito.

A localização das organizações segundo os resultados divide-se por três distritos, ou seja, Lisboa, Porto e Aveiro. Tendo Lisboa o maior número de empresas, sendo no total 33. Estes resultados obtidos vão de encontro ao dados divulgados pelo Guia de Empresas Certificadas de 2013, mais concretamente no Barómetro da Certificação de 2012. Todas as organizações que responderam ao nosso inquérito são certificadas pela norma ISO 9001. Relativamente há quanto tempo têm a certificação ISO 9001, situa-se no intervalo dos 5 aos 10 anos.

Relativamente à sexta questão, esta estava dividida em sub questões, o efeito da implementação da ISO 9001. Desta questão, analisando-a como um todo, podemos concluir que a maioria das respostas em relação ao efeito da implementação no modelo da gestão, a maioria das respostas situaram-se no “Bom”, na qualidade dos serviços/produtos a resposta manteve-se no “Bom”, na evolução das vendas a maioria das respostas dividiram-se entre o “Aceitável” e o “Bom”, tendo a resposta “Aceitável” ganho com 59 respostas. Na internacionalização do negócio, verificou-se o mesmo resultado da sub-questão anterior, mantendo-se as organizações divididas entre o “Aceitável” e o “Bom”, ganhando o “Aceitável” por apenas 2 respostas.

Na produtividade dos processos de realização, a maioria das organizações considera o efeito como “Bom”, o que diz respeito a 63,85% das respostas. Na capacidade de resposta da organização, a maioria escolheu o efeito como “Bom”, representando 58,46% das respostas. Na motivação dos profissionais, o efeito mais

registado na nossa análise está quase empatado entre o “Aceitável” e o “Bom”, tendo este último o maior número de respostas, registando uma percentagem de 40,77%. No desempenho individual, a maioria das organizações escolheu entre “Aceitável” e “Bom”, obtendo o maior número de respostas a opção “Bom” com 46,92%. Na satisfação dos clientes, a situação, ou seja, a maioria das organizações escolhe a opção “Bom” para qualificar o efeito, representando 56,15% das organizações. Na relação com os clientes, a maioria das organizações escolheu a opção “Bom” com 63,08%. Na competitividade da organização, a resposta mais dada foi o “Bom” com 56,92% das respostas. Relativamente ao tempo esperado para que a implementação tivesse efeitos nas organizações, os resultados registados dizem-nos que a opção mais escolhida pelas organizações foi a de “Três anos ou mais” com 48,46% das respostas, seguida pela de “No ano seguinte” com 34,62% e, finalmente, a opção de “No ano da implementação do SGQ” com 16,92% das respostas. Podemos concluir, quanto aos resultados registados nesta questão, que nem todas as organizações conseguem ter efeitos da implementação da ISO 9001 logo no ano em que esta é implementada. Mostra que cada organização tem a sua especificidade, a sua forma de trabalhar e de proceder, o que as fazem ter intervalos de tempo diferentes no que diz respeito ao assimilar as mudanças que a própria implementação traz e exige. Concluímos, com o resultado desta questão, que os efeitos da implementação da ISO 9001 não tem prazos estipulados e cada organização é uma organização com as suas próprias características.

De uma forma geral, esperamos poder contribuir para uma maior e mais clara elucidação sobre o tema bastante abrangente relativo às normas ISO 9000, mais especificamente sobre a norma ISO 9001, a quem se interessar por este assunto.

8. REFERÊNCIAS

Alves, M. P. (2009). *Avaliação e Qualidade das Organizações*. Escolar, Lisboa

André, R. (2009). Indicadores de Desempenho: Ferramentas para uma Gestão mais Competente. *Portal Administradores*. Acedido em Junho 12, 2014, em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/indicadores-de-desempenho-ferramentas-para-uma-gestao-mais-competente/28575/>

António, N. S. (1991). *Qualidade: Teoria e Prática*. Edições Sílabo, Lisboa.

Antunes, M. L. (2011). *Documentação do Sistema de Gestão da Qualidade, para Principiantes*. Edições Sílabo, Lisboa.

APCER (n.d). SA 8000: Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social. *Associação Portuguesa de Certificação*. Acedido em Novembro 30, 2014, em <http://www.apcergroup.com/portugal/index.php/pt/certificacao/48/sa-8000>

Barcante, L. C. (2009). Capítulo II – Os Gurus da Qualidade. *Best Paper Award ISAGA2010*. Acedido em Junho 2, 2014, em <http://professorbarcante.files.wordpress.com/2009/05/capc3adtulo-2-os-gurus-da-qualidade.pdf>

Bastiani, J. A. & Martins, R. (2012). Indicadores de Desempenho. *Blog da Qualidade*. Acedido em Junho 5, 2014, em <http://www.blogdaqualidade.com.br/indicadores-de-desempenho/>

Bastiani, J. A. (2013). Indicadores como Ferramenta de Gestão. *Blog da qualidade*. Acedido em Julho 12, 2014, em <http://www.blogdaqualidade.com.br/indicadores-como-ferramenta-de-gestao/>

Berrillon, A. & Cerruti, O. (1989). *A Qualidade Total: Implementação e Gestão*. Lidel, Lisboa.

Bond, E. (2002). *Medição de Desempenho para Gestão de Produção em um Cenário de Cadeia de Suprimentos*. Dissertação de Mestrado, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

Bonneli, R., Fleury, P. F. & Fritsch, W. (1994). Indicadores Microeconómicos do Desempenho Competitivo. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 29, n. 2, p. 3-19.

Born, Gary. (1994). *Process Management to Quality Improvement*. John Willey & Sons Ltd, Chichester.

Branco, R. (2008). *O Movimento da Qualidade em Portugal*. Vida Económica, Porto.

Bureau of Educational and Cultural Affairs. (n.d). Performance Measurement Definitions. *Bureau of Educational and Cultural Affairs*. Acedido em Junho 10, 2014, em https://eca.state.gov/files/bureau/performance_measurement_definitions.pdf

BVC. (n.d). ISO 9001 sob revisão com publicação esperada em 2015. *Bureau Veritas Certification*. Acedido em Setembro 8, 2014, Acedido em http://www.bureauveritas.pt/wps/wcm/connect/bv_pt/local/home/news/latest-news/noticia+-+iso+9001+-+julho+2014presentationtemplate=bv_master_v2/news_full_story_presentation_v2

Cardoza, E. & Carpinetti, I. C. R. (2005). Indicadores de Desempenho para Produção Enxuta. *Revista Produção*, v. 5, n. 2, Florianópolis

CERTIF. (n.d). Certificação de Sistemas de Gestão – Marca certif – Empresa certificada. *Certif – Associação para a certificação*. Acedido em Maio 12, 2014, em <http://www.certif.pt/csgestao.asp>

Costa, D. B. (2003). *Diretrizes para a Conceção Implementação e uso de Sistemas de Indicadores de Desempenho para Empresas de Construção Civil*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill, New York.

Cross, K. F. & Lynch, R. L. (1988). The “SMART” way to Define and Sustain Success. *National productivity Review*, v. 8, n. 1.

Cruz, C. P. (2009). *Balance: Concentrar uma Organização no que é Essencial*. Vida Económica, Porto

Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures – The Rites and Rtuals of Corporate Life*. Addison-Wesley, USA.

Dearlove, D. B., Rodrigues, J. N., Crainer, S. & Brown, T. (2002). *Mestres da gestão: 42 Gurus do Management em Direto*. Centro Atlântico, Vila Nova de Famalicão.

Deming, W. E. (1986). *Out of The Crisis*. Cambridge, MA : MIT.

Dosi, G. (1988). Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovation. *Journal of Economic Literature*, Vol 26, pp. 1120-1171.

Duret, D. (2009). *Qualidade na Produção: da ISO 9000 ao Seis Sigma: Os Métodos e as Ferramentas Indispensáveis à Implementação de um Sistema de Qualidade*. Lidel, Lisboa.

Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1998). *Capital Intelectual*. Makron Books, São Paulo.

European Foundation for Quality Management. (n.d). Enablers. *European Foundation for Quality Management*. Acedido em Junho 10, 2014, em <http://www.efqm.org/efqm-model/criteria/enablers>

European Foundation for Quality Management. (n.d). Results. *European Foundation for Quality Management*. Acedido em Junho 11, 2014, em <http://www.efqm.org/efqm-model/criteria/results>

European Foundation for Quality Management. (2013). Os conceitos fundamentais da excelência. *Associação Portuguesa para a Qualidade*. Acedido em Junho 14, 2014, em http://www.apq.pt/portal/web/EFQM/Os%20Conceitos%20Fundamentais%20da%20Excel%C3%Aancia_2013.pdf

Feigenbaum, A. V. (1985). *Quality Control: Principles, Practice and Administration*. McGraw-Hill, São Paulo.

Fernandes, A. A. C. M. (2006). *O Modelo da EFQM na Melhoria da Qualidade: O Estudo das Relações entre os Critérios do Modelo no Hospital Amato Lusitano*. Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.

Fey, R. (1989). *Princípios da Gestão da Qualidade*. Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

Filho, H. S. (1999). *Cultura Organizacional – Uma Análise Crítica*. Editora memorial das letras, Salvador.

Fórum para a competitividade. (1995). *A Competitividade da Economia Portuguesa*. Fórum para a competitividade – Associação para o desenvolvimento empresarial, Lisboa.

Freeman, C. & Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*. 3rd Edition. Pinter, London.

George, S. (1994). *O Sistema Baldrige da Qualidade*. Makron Books, Rio de Janeiro.

Guia de Empresas Certificadas (2013). Barómetro da Certificação. Cempalavras . Acedido em Dezembro 16, 2014, em http://www.cempalavras.pt/GEC_2013/PT/index.html.

Giddens, A. (2008). *Sociologia*. 6^a Edição. Fundação Calouste Gulbenkian.

Graça, D. V. (2008). *Auto-avaliação de Desempenho de um Agrupamento de Escolas com Base no Modelo de Excelência da EFQM*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Coimbra, Portugal.

Gryna, F. M. & Juran, J.M. (1988) *Juran's Quality Control - Handbook*. Fourth Edition. McGraw-Hill, Singapore.

IAPMEI. (2001). Certificação de Sistema de Gestão da Qualidade nas Organizações. *Agência para a Competitividade e Inovação*. Acedido em Julho 9, 2014, em <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=338>

IAPMEI. (2007). Definição de PME. Agência para a Competitividade e Inovação. *Agência para a Competitividade e Inovação*. Acedido em Novembro 9, 2014, em <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1790>

IPAC. (n.d). A Acreditação. *Ipac – Instituto Português de Acreditação*. Acedido em Maio 9, 2014, em <http://www.ipac.pt/ipac/funcao.asp>

IPAC. (2014). Base de Dados Nacional - Sistemas de Gestão Certificados. *Instituto Português de Acreditação*. Acedido em Novembro 9, 2014, em http://www.ipac.pt/pesquisa/lista_empcertif.asp

IPQ. (2014). Sistema Português da Qualidade. *Instituto Português da Qualidade*. Acedido em Novembro 30, 2014, em <http://www1.ipq.pt/PT/SPQ/Pages/SPQ.aspx>

IPQ. (2014). Principais Atribuições do Departamento da Metrologia. *Instituto Português da Qualidade*. Acedido em Novembro 30, 2014, em <http://www1.ipq.pt/pt/metrologia/apresentacao/atribuicoes/Paginas/Atribuicoes.aspx>

Ishikawa, K. (1993). *Controle de Qualidade Total - Á Maneira Japonesa*. Editora Campus, Rio de Janeiro.

ISO (2013), *The ISO Survey of ISO 9001 Certificates - 2012*. International organization for standardization: Geneva, Switzerland.

ISO (2014), *The ISO Survey of ISO 9001 Certificates - 2013*. International organization for standardization: Geneva, Switzerland.

- Juran, J. M. & Gryna, F. M. (1988). *Quality Control Handbook*. 4° ed. McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2006). *Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar Sinergias Corporativas*. Elsevier Editora, Rio de Janeiro.
- Kennerley, M. & Neely, A. (2003). Measuring Performance in a Changing Business Environment. *International Journal of Operations & Production Management*. Bradford, v.23, n.2, p. 213-229.
- Kiyan, F. M. (2001). *Proposta para Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho como Suporte Estratégico*. Dissertação de Mestrado, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge Of The Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology. *Organization Science* 3, 3: 383-397.
- Lima, H. M. R. (2005). *Concepção e Implementação de Sistemas de Indicadores de Desempenho em Empresas Construtoras de Empreendimentos Habitacionais de Baixa Renda*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Lopes, A. (2007). *Manual de Gestão da Qualidade*. Editora RH, Lisboa.
- Lorezon, I. A. (2006). Discussão sobre a Medição de Desempenho na Lean Construction. *Simpósio de Engenharia de Produção SIMPEP*, 13°, Bauru.
- Martins, A. R. & Neto, P. L. O. C. (1998). *Indicadores de Desempenho para a Gestão pela Qualidade Total: Uma Proposta de Sistematização*. Volume 5, nº 3, p. 298-311. Acedido em 30 de Agosto, 2014, em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X1998000300010
- Maskell, B.H. (1991). *Performance Measurement for World Class Manufacturing: A Model for American Companies*. Oregon: Productivity Press.

Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. (2005). *Competitividade, Inovação e Emprego*. MTSS/DGEEP, Lisboa.

Müller, A, N. (2001). Desmistificando o Trabalho da Auditoria. *Revista FAE - Business*, n. 1, Curitiba.

Navarro, G. P. (2005). *Proposta de Sistema de Indicadores de Desempenho para a Gestão da Produção em Empreendimentos de Edificações Residenciais*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995). Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 15, n. 4., p. 80-116.

Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K. & Bourne, M. (1997). Designing performance measures: a structured approach. *International Journal of Operations & Production Management*. Bradford, v.17, n.11, p.1131 – 1152.

Neely, A. (1999). The Performance Measurement Revolution: why not and what next? *International Journal of Operations & Production Management*. Bradford, v. 20, n. 2, p. 205-228.

Neely, A., Adams, C. (2000). *Perspectives on Performance: The Performance Prism, in: Handbook of Performance Measurement*. Londres, Gee Publishing.

Neto, E. P. C. (1991). *Gestão da Qualidade - Princípios e Métodos*. Livraria Pioneira Editora, São Paulo.

Nonaka, I, & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* . Oxford University Press.

NP EN ISO 9000:2005 (2005). *Fundamentos e vocabulário*. Instituto Português da Qualidade: Lisboa, Portugal.

NP EN ISO 9001:2008 (2008). *Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos*. Instituto Português da Qualidade: Lisboa, Portugal.

NP EN ISO 9004:2011 (2011). *Gestão do Sucesso Sustentado de uma Organização: Uma Abordagem de Gestão pela Qualidade*. Instituto Português da Qualidade: Lisboa, Portugal.

NP EN ISO 14001:2004 (2004). *Sistema de Gestão Ambiental*. Instituto Português da Qualidade: Lisboa, Portugal.

Palmer, C. F. (1988). *Controle Total de Qualidade*. Editora Edgard Blucher LTDA, São Paulo.

Perez, C. (1983). Structural Change and the Assimilation of New Technologies in the Economic and Social Systems. *Futures* 15: 357-75.

Perez, C. (1985). Microelectronics, Long Waves and World Structural Change: New Perspectives for Developing Countries. *World Development*, Vol 13 (3), pp. 441-63.

Pessoa, A. (2012). *Introdução à Economia da Inovação*. Bubok Publishing.

Peters, T. (1990). *A Gestão em Tempo de Mudança: Uma Revolução nos Métodos de Gerir a Empresa*. Lisboa, Presença.

Pinheiro, E. (2009). Gurus da Qualidade. *Ebah*. Acedido em Junho 2, 2014, em <http://www.ebah.pt/content/ABAAAASSQAE/gurus-qualidade?part=2>

Pinto, A. & Soares, I. (2011). *Sistemas de Gestão da Qualidade*. Edições Sílabo, Lisboa.

Pires, A. R. (1993). *Qualidade*. Edições Sílabo, Lisboa.

Pires, A. R. (2004). *Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade*. 3ª Edição. Edições Sílabo, Lisboa.

Pires, A. R. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*. 1ª Edição. Edições Sílabo, Lisboa.

Planeamento em Ação. (2011). Planeamento & Gestão: Indicadores de Desempenho. *Planeamento em Ação*. Acedido em Julho 15, 2014, em http://www.antaq.gov.br/portal/Portal_Planeamento_Estrategico/PlaneamentoGestao_Indicadores_de_desempenho.asp

Portal Qualidade Brasil. (2012). *Os Gurus da Qualidade*. Portal Qualidade Brasil. Acedido em Junho 2, 2014, em http://www.qualidadebrasil.com.br/noticia/os_gurus_da_qualidade

Porter, M. (1989). *Vantagem Competitiva – Criando e Sustentabilidade num Desempenho Superior*. 14ª Edição. Editora Campus, Rio de Janeiro

Prazeres, P. M. (1996). *Dicionário de Termos da Qualidade*. Editora Atlas S.A., São Paulo.

Prazeres, P. M. (1997). *Minidicionário de Termos da Qualidade*. Editora Atlas S.A., São Paulo.

Ramos, A. R. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade*. Edições Sílabo, Lisboa.

Rentes, A. F., Van Akeen, E. M. & Esposto, K. F. (2001). Processo de Desenvolvimento de um Sistema de Medição de Desempenho Baseado em uma Metodologia de Transformação Organizacional. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP 2001*, 21º, Salvador.

Roman, D. J., Piana, J., Lozano, M. A. S. P. L., Mello, N. R. & Erdmann, R. H. (2012). Fatores de Competitividade Organizacional. *Brasilian Business Review*, v.9, nº1, p. 27-46. Acedido em Julho, 2014. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123023626002>

Russo, João. (2006). *Balanced Scorecard para PME*. Editora Lidel, Lisboa.

Sá, J. G. (2013). ISO 9001:2015 Perspetivas Futuras. *Associação Portuguesa de Certificação*. Acedido em Setembro 8, 2014, em http://www.apcer.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=1778%3Aiso-90012015-perspetivas-futuras&Itemid=85&lang=pt

Sampaio, P. & Saraiva, P. M. (2011). *Qualidade e as Normas ISO 9000*. Verlag Dashöfer, Lisboa.

Serrano, A. & Fialho, C. (2005). *Gestão do Conhecimento – O novo Paradigma das Organizações*. 3ª Edição. FCA – Editora de Informática, Lisboa.

Schumpeter, J. A. (1928). The Instability of Capitalism. *Economic Journal* 38, 361-86.

Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. McGraw-Hill, Auckland.

Schumpeter, J. A. (1996). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Routledge, London.

Shingo, S. (1986). *Zero Quality Control: Source Inspection and the Poka – Yoke System*. Cambridge : Productivity Press, cop.

Silva, T. F. A. (2007). *Estudo sobre Sistema de Medição de Desempenho Baseado nas Ferramentas da Produção Enxuta*. Trabalho de conclusão de curso, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, Brasil.

Silva, A. F. M. (2011). *Indicadores de Desempenho no Âmbito de um Sistema de Gestão da Qualidade: Uma Aplicação na Conclusão – Estudos e Formação, Lda*. Universidade de Coimbra, Portugal.

Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R. (2002). *Administração da Produção*. 2ª Edição. Editora Atlas, São Paulo.

Souza, R., et al. (1994). *Indicadores da Qualidade e Produtividade. Sistema de Gestão da Qualidade para Empresas Construtoras*. São Paulo: PINI, mod. 11, p. 219-230.

Taguchi, G. (1990). *Introduction to Quality Engineering: Designing Quality into Products and Processes*. Tokyo, Asian Productivity Organization.

Teece, D. J. (1992). Competition, Cooperation, and Innovation: Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v. 18, p. 1-25.

Teixeira, A. & António, N. S. (2007). *Gestão da Qualidade, De Deming ao Modelo de Excelência da EFQM*. Edições Sílabo, Lisboa.

Von Hippel, E. (1988). *The Sources of Innovation*. Cambridge, MA: MIT Press.

9. ANEXOS

Inquérito sobre impacto dos SGQ nas organizações

Este inquérito é destinado ao desenvolvimento de uma Tese de Mestrado em Gestão, da Universidade Infante D. Henrique. Pretende-se com este inquérito avaliar os efeitos decorrentes da implementação e certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade de acordo com a ISO 9001 em organizações de diferentes sectores de atividade e dimensão. O preenchimento será bastante rápido. Todas as informações que serão recolhidas são confidenciais e anónimas. O seu contributo é fundamental para a concretização dos objetivos do Mestrado e para responder a esta pertinente e atual questão.

Agradecemos antecipadamente a sua participação.

Qual o sector de atividade no qual se enquadra a sua organização?*Obrigatório

- Sector primário
- Sector secundário
- Sector terciário

Qual o número de trabalhadores da sua organização?*Obrigatório

- Menos de 5?
- De 5 a 10?
- De 11 a 20?
- De 21 a 50?
- De 51 a 100?
- De 101 a 250?
- Mais de 251?

Em que distrito está situada a organização?*Obrigatório

A sua empresa é certificada ISO 9001?*Obrigatório

- Sim
- Não

Desde quando?***Obrigatório** Resposta exigida apenas se a anterior for positiva

- Menos de 3 anos
- De 3 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Mais de 10

Como avalia o efeito da implementação da ISO 9001?***Obrigatório**

	Desprezável	Insuficiente	Aceitável	Bom	Excelente
No modelo de gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na qualidade dos produtos/serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na evolução das vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na internacionalização do negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na produtividade dos processos de realização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na capacidade de resposta da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na motivação dos profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No desempenho individual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na satisfação dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na relação com os clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na competitividade da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Os efeitos assinalados foram, na generalidade?*Obrigatório

- No ano da implementação do SGQ?
- No ano seguinte?
- Três anos depois?