



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

# A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NA QUALIDADE E EFEITOS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Alexandra Fernandes Teixeira  
M4566

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Gestão**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor António João Santos Nunes

Covilhã, Outubro de 2013



## Resumo

A gestão dos recursos humanos através das suas atividades desempenha um papel fundamental em toda a organização. O desenvolvimento de processos para implementação da qualidade deverá sustentar-se em maior ou menor grau na gestão de recursos humanos, para se poderem atingir os objetivos de melhoria do desempenho organizacional em todas as suas vertentes. Assim, o principal objetivo deste trabalho foi analisar a gestão de recursos humanos em processos de implementação da qualidade (nomeadamente a certificação através do normativo existente, as ISO 9000). Também se pretendeu avaliar os efeitos destas componentes (da gestão de recursos humanos e sobretudo da qualidade) no desempenho organizacional.

Quanto à metodologia, realizou-se uma investigação de carácter qualitativo, descritivo e exploratório, com estudos de caso múltiplos em seis empresas: três com a certificação implementada e três sem certificação (onde embora as três considerem a qualidade relevante apenas duas tentaram a certificação). A recolha de dados executou-se através de entrevistas semiestruturadas aos responsáveis (administradores) e aos restantes colaboradores.

Os resultados permitem concluir que os maiores obstáculos à implementação das práticas da qualidade decorrem dos fatores comportamentais relacionados com os recursos humanos da empresa. O processo de implementação requer elevados níveis de envolvimento de todos: administradores e restantes trabalhadores e uma adequada comunicação por parte de todos os recursos humanos, no sentido de se identificarem e colmatarem as falhas existentes. Pode direccionar-se a formação para o processo de qualidade em todas as suas vertentes e atribuir responsabilidades, na implementação, ao departamento dos recursos humanos para um correto planeamento de todo o processo.

Ao nível do desempenho organizacional identificam-se melhorias ao nível da redução de custos, do aumento da produtividade, da melhoria da imagem da empresa e do maior reconhecimento por parte dos clientes (existindo certificação).

## Palavras-chave

Gestão dos recursos humanos; Processo de qualidade; Certificação da qualidade; Desempenho organizacional.



## Abstract

Human resources management through its activities plays a key role in any organization. To be able to achieve in all its aspects improving organizational performance goals the development of processes for implementation of quality should be built over human resources management. Thus the main objective of this study was to analyze human resources management in quality implementation processes (namely certification through ISO 9000). It also intended to evaluate these components effects (human resources management and especially quality) on organizational performance.

Concerning to methodology it was realized a qualitative, descriptive and exploratory investigation with multiple case studies in six companies: three with implemented certification and three without certification (although all three consider quality relevant only two attempted the certification). Data collection was performed through semistructured interviews to managers and other employees.

The results indicate that the major obstacles to quality practices implementation result of behavioral factors concerned with company's human resources. The implementation process requires involvement of all human resources and good communication in order to identify and bridge existing gaps. These failures can be avoided by directing training for quality process or assigning responsibility in the implementation to human resources department for a correct planning of the whole process.

The benefits of quality practices application extend to better results in organizational performance, such cost reduction, increased productivity, improved company image and greater customer recognition (existing certification).

## Keywords

Human resources management; Quality process; Quality certification; Organizational performance.



# Índice

1 Introdução	1
2 Enquadramento teórico	3
2.1 Gestão Estratégica dos Recursos Humanos	3
2.2 Gestão da Qualidade	4
2.3 Gestão de Recursos Humanos, Gestão da Qualidade e Desempenho Organizacional	6
2.4 Modelo Europeu da Qualidade e Normas ISO 9000	8
2.5 Modelo de análise	10
3 Metodologia de Investigação	13
3.1 Tipo de estudo e técnicas de investigação	13
3.2 Objetivos e desenho do estudo	15
3.3 Elaboração das proposições do estudo	17
4 Apresentação de resultados	22
4.1 Apresentação dos resultados das empresas certificadas	24
4.1.1 Administradores	24
4.1.2 Colaboradores das empresas certificadas	27
4.2 Apresentação dos resultados das empresas não certificadas	30
4.2.1 Administradores	30
4.2.2 Colaboradores das empresas não certificadas	33
4.3 Análise cruzada das respostas dos administradores e dos colaboradores	35
4.3.1 Empresas certificadas	35
4.3.2 Empresas não certificadas	36
4.4. Discussão de resultados	37
5 Considerações finais	48
5.1. Conclusões	48
5.2. Limitações do estudo e futuras linhas de investigação	49
Referências Bibliográficas	51
Anexo	56



## Lista de Figuras

Figura n.º 1 - Modelo de análise inicial

Figura n.º 2 - Fases do estudo

Figura n.º 3 - Modelo aplicável às empresas (certificadas) estudadas



## Lista de Quadros

Quadro n.º 1 - Resumo das principais motivações, obstáculos e resultados da implementação dos modelos ISO e EFQM nas organizações

Quadro n.º 2 - As fases do estudo de caso (Yin, 2009) e as fases do estudo de caso utilizado no trabalho

Quadro n.º 3 - Características das empresas certificadas e dos respectivos entrevistados

Quadro n.º 4 - Características das empresas não certificadas e dos respectivos entrevistados

Quadro n.º 5: Síntese das respostas dos administradores (empresas certificadas) sobre o envolvimento dos seus colaboradores

Quadro n.º 6: Repercussões da qualidade sobre o desempenho segundo os administradores (empresas certificadas)

Quadro n.º 7: Opiniões dos colaboradores sobre a explicação do processo e sobre a formação em qualidade (empresas certificadas)

Quadro n.º 8: Respostas dos administradores (empresas não certificadas) sobre o envolvimento dos seus colaboradores

Quadro n.º 9 - Efeitos da qualidade sobre o desempenho na ótica dos administradores (empresas não certificadas)

Quadro n.º 10: Resumo dos principais objetivos e obstáculos do processo da qualidade para os intervenientes (empresas certificadas)

Quadro n.º 11 - Contraposição de respostas quanto ao reconhecimento e posicionamento da administração (empresas certificadas)

Quadro n.º 12: Contraposição de respostas quanto ao reconhecimento e posicionamento da administração (empresas não certificadas)



## Lista de Acrónimos

CAE	Classificação Portuguesa de Atividades Económicas
CAM	Certificado de Aptidão para Motorista
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i> (Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade)
GQT	Gestão da Qualidade Total
GERH	Gestão Estratégica dos Recursos Humanos
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> (Organização Internacional de Uniformização)
RH	Recursos Humanos



# 1 INTRODUÇÃO

Num mundo novo - de transformação da era industrial para a era da informação, de clientes cada vez mais sofisticados, de crescente globalização, de nível de competição entre organizações bastante elevado, de crises económicas (Hart e Schlesinger, 1991; Leopoulos *et al.*, 2010) - a gestão da qualidade poderá traduzir-se numa ferramenta estratégica, que ajude as organizações a sustentar o nível de valor gerado e a competir com sucesso nos mercados (Clinton *et al.*, 1994). Por isso, a implementação de sistemas de gestão da qualidade torna-se cada vez mais crucial para as organizações (Atkinson, 2006; Camgoz-Akdag, 2007).

Na verdade, a estratégia baseada na qualidade pode contribuir para melhorar a diferenciação e reduzir custos, representando os recursos humanos um papel decisivo na implementação e na concretização de todo o processo (Tari e Sabater, 2006). Caso a organização esteja dotada, quantitativamente e qualitativamente, dos recursos humanos adequados às necessidades, aumentarão as possibilidades de desenvolver e implementar um sistema de qualidade sustentado num compromisso sério com os órgãos de gestão e com a participação de todos os restantes colaboradores (Hartz, 1998).

Deste modo, pode-se afirmar que os Recursos Humanos são suscetíveis de influenciar todo o sistema de qualidade da organização e conseqüentemente, a sua forma de se diferenciar no mercado e reduzir custos, elementos fundamentais para o bom desempenho organizacional. Assim, temas como a qualidade dos processos e produtos, bem como, a importância dos recursos humanos na procura dessa qualidade são bastante relevantes para as empresas, sendo pouco compreensível a quase inexistência de estudos nas empresas portuguesas que relacionem a forma como os recursos humanos contribuem para a qualidade e conseqüentemente, para a melhoria do desempenho organizacional.

De forma genérica a questão de investigação deste trabalho será: qual é a importância da gestão de recursos humanos para o sistema de qualidade da organização, e também, que efeitos terão no desempenho organizacional.

No sentido de se procurar responder à questão de investigação, focar-se-ão os recursos humanos em duas dimensões: órgãos de gestão e restantes trabalhadores, procurando determinar-se a respetiva influência na implementação e na posterior manutenção do sistema de qualidade nas organizações. Finalmente, também será um aspeto relevante em investigação a tentativa de avaliação do impacto destes dois componentes: sistema de qualidade e recursos humanos no desempenho organizacional.

Para se atingirem os objetivos que decorrem da questão de investigação, este trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: após a introdução, faz-se o enquadramento teórico das temáticas mais relevantes para posterior elaboração do que se considera ser o modelo de análise inicial. Seguidamente, apresenta-se pormenorizadamente e justifica-se a

metodologia utilizada. No ponto seguinte, apresentam-se as proposições que decorrem do prévio enquadramento teórico. Finalmente, apresentam-se e discutem-se os resultados, antes de se defenderem as conclusões finais.

## 2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

No sistema da qualidade, aparece um sistema visto como um todo, participativo, aberto e de resolução de problemas, onde todos assumem responsabilidades, com o objetivo de melhorar a qualidade na organização (Clinton *et al*, 1994), neste sentido, a teoria dos sistemas pode ser considerada uma das teorias base de gestão da qualidade para um desempenho de excelência porque quando aplicada num cenário organizacional, foca-se na organização como um todo, enfatizando os processos *input/output* num contexto amplo, que é o contexto organizacional (Akdere, 2006).

Sobre o peso dos recursos humanos, a perspectiva comportamental e as abordagens mais recentes como a do capital humano, focam-se na importância estratégica dos recursos humanos, assim como, no melhor conjunto de práticas para a sua gestão, englobando as decisões que são influenciadas pelos recursos humanos e a sua interação com o meio envolvente (Martín-Alcazar *et al*, 2008).

### 2.1 Gestão Estratégica dos Recursos Humanos

Os recursos humanos diferem de outros ativos organizacionais, como o capital físico, os ativos financeiros e os ativos tecnológicos, tratando-se de uma combinação de características relevantes, como a singularidade e a vontade própria e por isso, a sua gestão pode ser especialmente desafiadora e de grande valor para a organização. Na verdade, estas características acabam por gerar formas diferentes de gestão, o que as pessoas pensam e sentem acerca das suas condições de trabalho e as relações com as suas organizações pode influenciar profundamente o seu comportamento. Por isso, uma gestão ineficaz dos recursos humanos pode prejudicar a eficiência organizacional e a sua capacidade para assegurar vantagens competitivas (Chadwick e Dabu, 2009).

Em 1991, Hart e Schlesinger, salientavam já o papel fundamental da gestão dos recursos humanos, afirmando que esta deverá providenciar os serviços necessários para sustentar e melhorar as capacidades dos colaboradores, criando um ambiente de trabalho satisfatório e com recompensas para os colaboradores que desenvolvem os seus melhores esforços. Deste modo, terá de se preocupar em compreender as necessidades destes colaboradores no sentido de maximizar a sua satisfação e a sua contribuição.

Existe ainda, alguma dificuldade em definir e em englobar numa única definição as diferentes dimensões da gestão de recursos humanos na actualidade. Martín-Alcázar *et al* (2008), identificaram as três dimensões que consideram como sendo as mais atuais para a definição de recursos humanos: funcional, estratégica e internacional. Representando muito concretamente, o uso estratégico das práticas de recursos humanos, a sua aplicabilidade internacional, as estratégias globais de recursos humanos e a integração sinérgica das suas atividades.

Apesar de existirem muitos estudos que mostram como a gestão dos recursos humanos e o desempenho organizacional estão relacionados, a forma precisa sobre como esta relação influencia a vantagem competitiva das organizações ainda é ambígua (Chadwick e Dabu, 2009). Contudo, a gestão dos recursos humanos vem-se tornando uma área crítica para o alcançar do sucesso por parte das organizações. Quanto mais eficaz for a gestão dos recursos humanos, provavelmente, maior sucesso terá a organização, deste modo, a gestão dos recursos humanos deve contribuir para o desenvolvimento e implementação da estratégia organizacional (Stavrou-Costea, 2005).

As empresas devem determinar quais as práticas de gestão de recursos humanos que são críticas para o seu negócio e devem priorizar o uso dessas práticas, porque uma boa definição das práticas associadas a cada contexto organizacional ajuda os gestores a implementarem as melhores formas de liderança e motiva e influencia os restantes colaboradores. Contribuindo assim para a mudança da cultura organizacional, quando necessário, de forma a garantir o envolvimento de todos na melhoria contínua. Deste modo, a gestão dos recursos humanos acaba também por poder ter um efeito significativo e positivo no desempenho da qualidade no seu todo (Yang, 2006).

## 2.2 Gestão da Qualidade

O conceito de “qualidade” é abstracto porque se encontra intrinsecamente ligado ao conceito de “relações” e no “valor” trocado nessas relações, ou seja, encontra-se relacionado com o desejo dos indivíduos envolvidos numa transação (Lai *et al*, 2012). As “relações” (económicas, humanas, entre outras) são o local onde as “qualidades” são percebidas e onde o “valor” é gerado ou trocado (Conti, 2010). Dentro de uma organização, existem diferentes perspectivas para a definição de qualidade, nomeadamente, baseada no produto, no utilizador, no valor ou na produção. Expressa nestas várias perspectivas, o conceito é algo multidimensional, o que se traduz nalguma complexidade e desafio para o desenvolvimento de uma teoria única de gestão da qualidade (Akdere, 2006).

Vários autores concordam que as organizações passam por diversos passos na sua jornada até alcançar a gestão da qualidade, Kufidu e Vouzas (1998), assumiram para o propósito do seu estudo que as organizações que implementam esforços para a melhoria da qualidade podem ser agrupadas em quatro níveis diferentes, níveis que também caracterizam o respetivo grau de melhoria da qualidade:

**Nível 1:** Função qualidade, separada das outras funções, neste passo a organização tem um forte e bastante tradicional departamento da qualidade. A qualidade encontra-se nas mãos de alguém responsável pela inspecção do produto final e essa é a prática de qualidade prevalecente (Kufidu e Vouzas, 1998).

**Nível 2:** Iniciativas por parte de toda a organização, neste passo adota-se já uma abordagem da qualidade mais alargada a toda a organização, como a implementação de várias equipas e programas de melhorias contínuas (Kufidu e Vouzas, 1998).

**Nível 3:** A qualidade é integrada nos processos organizacionais, este passo envolve a implementação de sistemas que assegurem a qualidade (como as séries de directrizes da ISO 9000) e uma preocupação com os aspetos mais importantes da qualidade (Kufidu e Vouzas, 1998), como formar um sistema de gestão da qualidade (Heras-Saizarbitoria *et al*, 2011).

Aceite por muitos como o sistema de gestão da qualidade *standard* internacional (Kaeomane, 2009), as ISO 9000 são uma série de directrizes aceites, de como as organizações devem estabelecer sistemas de garantia de qualidade (Sharma, 2005). Focando-se nos procedimentos, controlos e documentação, as normas são desenhadas para ajudar uma organização a identificar erros, a dinamizar as suas operações (Psomas e Fotopoulos, 2009), a gerir processos internos (Sharma, 2005) e a serem capazes de garantir um nível consistente de qualidade (Psomas e Fotopoulos, 2009), do início ao fim da cadeia de valor (Sharma, 2005).

A conclusão pode ser que as normas constituem o “caminho” que leva as organizações a alcançarem a gestão da qualidade. Estas formam a base, para qualquer organização melhorar muitos dos parâmetros do ambiente interno, assim como do externo (Psomas e Fotopoulos, 2009).

**Nível 4:** A qualidade vista como o princípio central da organização, gestão da qualidade total (GQT), neste nível integram-se todas as etapas anteriores e a qualidade representa o princípio fundamental da organização (Kufidu e Vouzas, 1998). As práticas infra-estruturais da GQT são: liderança da gestão de topo, formação e as relações entre os colaboradores. São estas as práticas que influenciam as práticas alvo da GQT como a gestão da qualidade dos fornecimentos, a informação e o reporte da qualidade, o desenho do produto/serviço e a gestão de processos (Kaynak, 2003).

De acordo com o nível anterior, o conceito de gestão da qualidade total, pode ser definido como uma filosofia de gestão multidimensional (Gimenez-Espin *et al*, 2012) que trabalha pela melhoria contínua em todas as funções de uma organização e isto, só pode ser alcançado se o conceito de qualidade for alargado a todas as práticas de uma organização, desde a relação com os fornecedores até ao foco nos clientes (Kaynak, 2003).

Não existe uma formulação teórica única da abordagem da GQT, nem uma lista única das práticas a ela associadas. Trata-se de um produto do trabalho de vários especialistas em qualidade, como Deming, Juran, Crosby e Ishikawa (Lawler III, 1994) e da adoção de técnicas estatísticas para o controlo da qualidade (Yong e Wilkinson, 2001).

Também a nível geográfico houve diferentes percepções em relação à qualidade e ao papel dos recursos humanos no sistema de qualidade, no Japão foi sempre dada uma grande atenção aos trabalhadores, no sentido de os motivar e fazê-los sentir responsáveis pela

qualidade do seu trabalho. No Ocidente, o reconhecimento da importância do fator humano na implementação, com sucesso, do sistema de qualidade foi mais lento. O desafio era: tornar todos os membros da organização responsáveis pelo seu desempenho e sujeitos altamente empenhados em atingir a qualidade através de elevados níveis motivacionais (Cowling e Newman, 1995).

### **2.3 - Gestão de recursos humanos, Gestão da Qualidade e Desempenho Organizacional**

A crescente competição global desafia as empresas a desenvolverem produtos e serviços de maior qualidade, de forma a servirem, cada vez melhor, os clientes e assim obterem uma maior vantagem competitiva nos mercados (Duh *et al*, 2012).

Várias temáticas, concernentes à implementação da qualidade, têm sido abordadas pela literatura demonstrando-se a relação positiva entre a adoção de práticas da qualidade e o bom desempenho organizacional. Estão entre esses assuntos mais frequentemente abordados, a identificação dos motivos que levam as organizações a optarem pela certificação, as dificuldades sentidas durante a implementação das normas, os benefícios que derivam da certificação, as abordagens a seguir para a implementação das normas e também, os progressos das organizações em direção a um sistema de gestão da qualidade total (Psoomas e Fotopoulos, 2009).

Desde o início deste movimento para a qualidade, que algumas práticas de recursos humanos, nomeadamente, as práticas relacionadas com a organização laboral e com a integração dos colaboradores (Cantarello *et al*, 2012), têm sido apontadas como um elemento-chave para alcançar os objetivos mais relevantes para a organização (Bayo-Moriones *et al*, 2011), especialmente, na redução de incertezas acerca das tarefas e das funções de cada um e no aumento do compromisso de todos perante a organização (Cantarello *et al*, 2012), contudo, considera-se existirem lacunas, ou pouca investigação, acerca dos processos de implementação e dos problemas inesperados que podem surgir (Edwards e Sohal, 2003).

Os gestores aprenderam que para se competir no mercado global as empresas são obrigadas a produzir e a comercializar produtos de qualidade a preços competitivos (Moody *et al*, 1998). A literatura reconhece que para se implementar um sistema de qualidade é fundamental o envolvimento de todos, podendo implicar a necessidade de mudanças intensas na gestão dos recursos humanos (Tari e Sabater, 2006).

No entanto, apesar desse reconhecimento, as empresas muitas vezes não conseguem alcançar os objetivos inicialmente estabelecidos para esse sistema de qualidade (Hart e Schlesinger, 1991), ou seja, a literatura sugere que embora a cultura da qualidade promova o envolvimento de todos os colaboradores na tomada de decisão, este envolvimento é limitado, por exemplo, pelo controlo dos gestores sobre todas as decisões, sem considerarem os contributos dos seus colaboradores (Tari e Sabater, 2006).

Edwards e Sohal (2003) identificaram as três principais razões que levam ao insucesso na implementação de um sistema de qualidade:

- 1) A oposição da gestão intermédia;
- 2) A insatisfação, por parte da gestão, com o nível de participação dos restantes colaboradores;
- 3) O desenho inadequado dos programas de preparação da implementação desses sistemas.

Os três fatores mencionados refletem a falha da integração do fator humano na implementação do sistema da qualidade (Edwards e Sohal, 2003). Deste modo, a implementação com sucesso de um processo de qualidade depende da abertura da organização a esse processo, da estrutura organizacional e da forma como as pessoas trabalham em conjunto. Todos estes fatores se encontram relacionados com os recursos humanos, ou seja, muito dificilmente se conseguirá implementar um sistema de qualidade se não existir a participação e o envolvimento de todos os membros da organização (Hart e Schlesinger, 1991).

Algumas investigações abordaram o efeito da implementação da GQT nos resultados das empresas e na generalidade concluíram que estas empresas possuem maior vantagem competitiva (Gimenez-Espin *et al*, 2012). Sharma (2005) revela que a certificação numa empresa está associada a melhorias significativas no desempenho financeiro, apesar da obtenção e manutenção desta certificação ser algo morosa e que acarreta custos, existindo uma forte evidência de melhorias ao nível dos processos internos e conseqüentemente, ao nível do desempenho organizacional, verificando-se um aumento das vendas.

No entanto, e embora não exista uma medida única para quantificar o desempenho das empresas, a gestão da qualidade influencia positivamente e de forma significativa, o desempenho organizacional. Os efeitos verificados podem tomar diversas formas, como por exemplo, o aumento das vendas e o aumento da satisfação dos clientes e dos funcionários (Pereira-Moliner *et al*, 2012). Conseqüentemente, esta medição pode ser resultado de um conjunto de fatores como por exemplo, o nível de produtividade, as melhorias realizadas na e com a qualidade, o maior sucesso dos produtos e/ou serviços (Gimenez-Espin *et al*, 2012). De acordo com Benner e Veloso (2008), a melhoria no desempenho, através das práticas da qualidade, é expectável que aconteça devido ao aumento da eficiência operacional que será diretamente traduzida na redução de custos.

Segundo Sila (2007), ao implementarem-se as práticas da qualidade existem áreas onde os resultados positivos são imediatos, nomeadamente, os resultados ao nível dos recursos humanos, dos clientes e da eficácia organizacional. Existindo outras áreas, mais propriamente os resultados financeiros ou de mercado, que apenas acabam por sofrer efeitos positivos no longo prazo.

Apesar de poderem existir benefícios, também existem barreiras à implementação das práticas da qualidade, como os custos elevados e a morosidade que lhe está associada, acabando por suplantarem os potenciais benefícios. Por isso, a implementação requer um elevado compromisso por parte da administração, disponibilizando os recursos necessários, financeiros ou formativos, para os colaboradores envolvidos. A implementação pode não ser favorável quando existe uma estratégia orientada para o exagerado controlo de custos (Prajogo e Sohal, 2006).

É através dos recursos humanos, um dos principais recursos produtivos da organização, que o sistema de qualidade poderá ajudar a alcançar as imprescindíveis vantagens competitivas, recebendo-se retornos superiores aos custos suportados. Muitos processos de implementação da qualidade não alcançaram todo o seu potencial porque os aspetos humanos ou culturais da organização não foram bem geridos. São os recursos humanos da organização que, funcionando integradamente e ultrapassando sucessivamente todos os obstáculos na implementação destes sistemas podem marcar a diferença em relação à concorrência (Dwyer, 2002).

Com pessoas comprometidas, envolvidas em todos os processos e devidamente qualificadas, as organizações podem aumentar a sua produtividade e alcançar padrões elevados de qualidade (Dwyer, 2002). Assim, elevados níveis de compromisso, em todas as suas componentes, são essenciais para se atingirem resultados positivos, podendo esperar-se recompensas significativas através da utilização de uma “cultura do compromisso” (Cantarello *et al*, 2012). A integração das áreas de gestão dos recursos humanos e de gestão da qualidade pode oferecer um ponto de retorno óptimo (Dwyer, 2002).

Os resultados do estudo de Jamali *et al* (2010), demonstraram que os esforços no sentido da qualidade melhoram a motivação e a satisfação dos colaboradores, aumentando o orgulho destes na execução das suas tarefas e reduzindo o seu absentismo, porque se consideram tratados como ativos valiosos por parte de quem dirige a empresa, conseqüentemente, tudo isto leva ao aumento da eficiência e da eficácia o que melhora indiretamente o desempenho organizacional, aumentando a sua competitividade, melhorando a sua imagem e aumentando a satisfação dos colaboradores e dos clientes (Yang, 2006).

Resumidamente, e como salientam Lay *et al* (2012), aquilo que um sistema da qualidade pretende é alcançar capacidade organizacional para satisfazer de forma precisa e lucrativa as necessidades dos clientes, envolvendo nesse sentido todos os membros da organização, gestores e restantes trabalhadores.

## **2.4 Modelo Europeu da Qualidade e Normas ISO 9000**

A investigação baseada em fatos considera que o *Malcom Baldrige National Quality Award* nos Estados Unidos da América e o EFQM na Europa (*European Foundation for Quality Management*) contêm a maior parte das dimensões da GQT, sugerindo que as empresas que

aplicam os critérios decorrentes destes modelos estão mais perto de alcançar a excelência e a melhoria contínua (Alonso-Almeida e Fuentes-Frías, 2012). Os prêmios associados a estas instituições são os mais reconhecidos a nível internacional no campo da qualidade (Yong e Wilkinson, 2001).

A necessidade de sistematizar e formalizar uma série de procedimentos e processos e assegurar um nível de qualidade satisfatório levaram a *International Organization for Standardization* (ISO), principal organismo internacional na criação de normas relacionadas com a qualidade (Heras-Saizarbitoria *et al*, 2011) a desenvolver um conjunto de normas, as ISO 9000, como modelo para os padrões de garantia de qualidade no desenho, desenvolvimento, produção e instalação e serviço (Psomas e Fotopoulos, 2009). A última versão da ISO 9001, lançada em Novembro de 2008, e a sua percussora ISO 9001:2000 indicam que as normas para a implementação de um sistema de qualidade são fundamentadas em oito princípios de gestão da qualidade (ISO, 2008, citado por Lee *et al*, 2009 e Camgoz-Akdag, 2007):

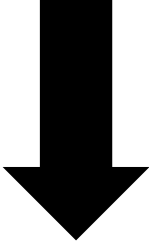
- 1) Foco no cliente;
- 2) Liderança;
- 3) Envolvimento das pessoas;
- 4) Abordagem dos processos;
- 5) Abordagem sistémica da gestão;
- 6) Melhoria contínua;
- 7) Abordagem factual para a tomada de decisão;
- 8) Relações benéficas com fornecedores.

As principais razões para as empresas implementarem as normas ISO e o modelo EFQM, prendem-se essencialmente com razões internas como a melhoria do sistema organizacional, o alcance da máxima eficiência e o controlo interno e por razões externas, onde assumem especial preponderância as exigências dos clientes.

Os principais obstáculos para a implementação surgem na sequência da burocratização do sistema, da baixa motivação e da resistência à mudança, tanto por parte dos órgãos de gestão como dos restantes colaboradores. As normas são consideradas difíceis de interpretar e a comunicação entre a gestão e a restante componente organizacional por vezes falha.

Os principais resultados da implementação destes sistemas residem na melhoria da imagem da empresa no exterior, assim como, na melhoria dos produtos e/ou serviços vendidos e no aumento da produtividade (Heras-Saizarbitoria *et al*, 2011; Kammoun e Aounib, 2013). Apresenta-se no Quadro n.º 1, o resumo das principais motivações, obstáculos e resultados da implementação destes modelos numa organização.

Quadro n.º 1: Resumo das principais motivações, obstáculos e resultados da implementação dos modelos ISO e EFQM nas organizações

Objetivos	Obstáculos
<p><b>Internos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• melhoria do sistema organizacional</li> <li>• maior eficiência</li> <li>• melhor controlo interno</li> </ul> <p><b>Externos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• exigências dos clientes</li> </ul>	<p>a) Burocratização do sistema</p> <p>b) Baixo nível de motivação e envolvimento da <b>gestão</b></p> <p>c) Baixo nível de motivação e envolvimento dos <b>restantes colaboradores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• considerado trabalho extra</li> <li>• inércia</li> <li>• resistência à mudança</li> </ul> <p>d) Consultoria externa insuficiente</p>
<p><b>Principais resultados</b></p>	<p>e) Falta de tempo e de formação</p> <p>f) Dificuldade na interpretação dos modelos</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• melhoria da imagem da empresa no exterior</li> <li>• melhoria dos produtos e/ou serviços</li> <li>• aumento da produtividade</li> <li>• aumento da rentabilidade</li> <li>• aumento da competitividade</li> </ul>	<div style="text-align: center;">  <p>Dificuldade em estabelecer um novo paradigma de gestão que tenha em conta tanto o plano estratégico como o operacional</p> </div>

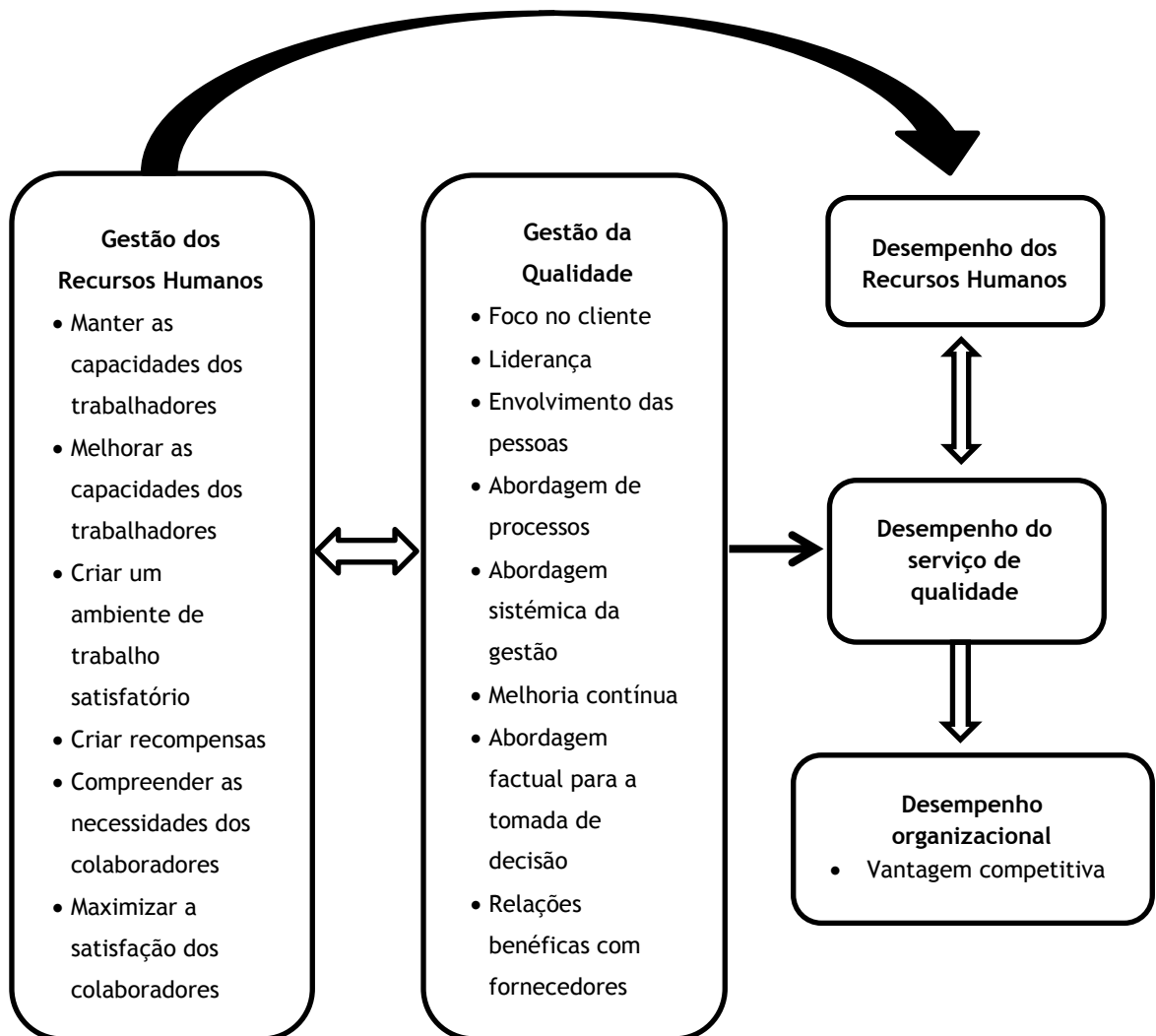
falha na comunicação

Fonte: Elaborado a partir de Heras-Saizarbitoria *et al.*, 2011

O objetivo do plano de ação da organização deverá ser, o de definir e implementar um conjunto de atividades nas áreas funcionais de maior impacto, de forma, a atingirem-se os objetivos estratégicos da empresa (Mayer, 2002), ou seja, tentar ultrapassar a dificuldade em integrar o plano estratégico com o plano operacional.

## 2.5 Modelo de análise

De seguida, é apresentado o modelo de análise inicial que pretende descrever a relação entre os princípios de gestão da qualidade e os princípios da gestão dos recursos humanos, considerando todos estes elementos integrados num sistema aberto que influenciam tanto o desempenho dos recursos humanos como o desempenho do serviço da qualidade e o impacto de todas estas componentes e respetivas relações no desempenho da empresa (Figura n.º 1):



Fonte: Elaboração própria

Figura n.º 1: Modelo de análise inicial

Tendo em conta as práticas de Gestão Recursos Humanos, os oito princípios indicados na ISO 9000 e os obstáculos considerados no Quadro n.º 1, verifica-se que uma organização, para implementar um sistema de gestão da qualidade, além da necessidade de efetuar um levantamento profundo da situação da empresa deverá simultaneamente, focar-se nos seus recursos humanos, como requisito principal para o sucesso desse processo de implementação. Na verdade, Dwyer (2002) reforça esta ideia ao concluir que os recursos humanos possuem o potencial que mais nenhum recurso detém, de garantir vantagens competitivas para a organização e que as várias dimensões da gestão da qualidade se encontram todas relacionadas com os recursos humanos.

Para favorecer melhor o desenvolvimento de um serviço de elevada qualidade, prestado pelos recursos humanos da organização aos seus clientes, os processos internos devem ser desenhados com base na criação de valor e na satisfação do cliente. Assim, torna-se

imperativo que os procedimentos internos suportem o desempenho do serviço de qualidade (Mayer, 2002).

O âmbito do trabalho prático que se segue será desenvolvido em torno da relação entre os recursos humanos da organização e o sistema de qualidade e também dos efeitos destes dois componentes no desempenho da empresa.

## 3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Concluída a pesquisa bibliográfica inicia-se a sua componente empírica, tentando-se responder à questão de investigação, não só através da literatura relevante, mas também através de estudos de caso concretos em empresas portuguesas.

As empresas a identificar para participarem no estudo empírico devem ver a qualidade como algo importante para o seu sucesso, buscando a qualidade em todos os seus procedimentos. Podendo ser empresas não certificadas, empresas com processos de certificação em curso e empresas com processos de certificação já concluídos.

Resumidamente, realizar-se-á um estudo de caso múltiplo, incluindo duas realidades completamente distintas: por um lado com três empresas onde foi implementado um sistema de qualidade (com a devida certificação) e outras três onde ainda não se implementou qualquer tipo de certificação (embora em dois dos casos se tenham iniciado os processos).

A investigação será de carácter qualitativo, especificamente, interpretar e compreender a relação entre os recursos humanos e a qualidade, nos dois tipos de organizações consideradas (certificadas e não certificadas). Para esse fim, serão efetuadas entrevistas aos gestores/administradores dessas empresas e a alguns dos seus colaboradores.

### 3.1. Tipo de estudo e técnicas de investigação

Como se referiu, vai-se executar um estudo qualitativo de carácter exploratório e interpretativo, englobando casos múltiplos de empresas certificadas e não certificadas. A escolha dos casos respondeu ao critério da diversidade organizacional, mas teve como base o fato de as organizações quererem participar no estudo.

O estudo de caso é um dos métodos indicados quando se pretende uma descrição extensiva e aprofundada de um determinado fenómeno social, complexo e actual (Yin, 2009), que passa por diversas fases, desde o seu planeamento até à sua exposição. Para se ter uma ideia mais concreta e pormenorizada acerca da aplicação do estudo de caso e as respetivas fases, pode-se consultar o Quadro n.º 2.

Quadro n.º 2: As fases do estudo de caso (Yin, 2009) e as fases do estudo de caso utilizado no trabalho

FASE	Yin (2009)	Trabalho
1) PLANEAR Quando se deve utilizar o estudo de caso?	Quando é necessária uma descrição extensiva e pormenorizada de um determinado fenómeno social contemporâneo.	Questão inicial: Compreender e descrever a importância dos recursos humanos na implementação da qualidade e procurar quantificar o seu impacto no desempenho organizacional.
2) DESENHAR Operacionalização da relação entre a teoria e a prática.	Sequência lógica que liga a informação empírica às questões de investigação iniciais e consequentemente, às suas conclusões.	Esquema de estudo. Elaboração das proposições.
3) PREPARAR Preparação e treino para um caso de estudo específico.	Contínua interação entre os assuntos teóricos a serem estudados e a informação a recolher. Informar as pessoas da natureza do estudo e solicitar a sua participação. Proteger os participantes de qualquer inconveniente e manter a sua privacidade.	Caso de estudo múltiplo: Dois tipos de empresas (certificadas e não certificadas); Dois grupos de entrevistados (órgãos de gestão e colaboradores).
4) RECOLHER Fontes de evidência	Definição da fonte de informação e manutenção de um canal de evidência, ou seja, explicitar as ligações entre as questões levantadas, a informação recolhida e as conclusões elaboradas.	Entrevista semiestruturada Composta por questões abertas Questões elaboradas com base no enquadramento teórico e nas proposições.
5) ANALISAR Estudar, organizar e recombina a informação.	Definição das estratégias e técnicas analíticas a utilizar, para analisar a informação recolhida e desenhar conclusões empiricamente suportadas.	Estratégia analítica: Seguir as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso. Técnicas analíticas: Análise de conteúdo; Análise Cruzada.
6) REPORTAR Exposição do estudo de caso	As várias componentes da exposição do estudo de caso devem estar organizadas e isto constitui a composição estrutural do reporte do estudo.	Elaboração de uma narrativa para cada caso. Análise cruzada dos casos e exposição dos resultados e descobertas.

Fonte: Elaborado a partir de Yin (2009)

A questão inicial de investigação serviu de linha orientadora para a pesquisa bibliográfica, que posteriormente, ajudará a sustentar a elaboração das proposições, primeira tentativa de resposta aos objetivos definidos, sendo necessariamente parcial e também transitória, mas não deixando de funcionar como uma descrição dos resultados esperados pela investigação.

A recolha de informação, para discussão posterior das proposições, será executada prioritariamente através de entrevistas. Em cada uma das empresas a estudar serão feitas entrevistas aos titulares de cargos com responsabilidades de gestão e também aos restantes colaboradores. Desta forma, é possível ter-se a opinião dos vários intervenientes que participam na aplicação das práticas de qualidade.

A entrevista é uma das fontes de informação mais importante no estudo de caso, permitindo perceber a forma como os intervenientes de um determinado fenómeno interpretam o fenómeno em si, os seus comportamentos e os comportamentos dos outros (Yin, 2009).

A entrevista encontra-se estruturada da seguinte forma: uma primeira parte está relacionada com as informações pessoais da cada entrevistado (género, função profissional, antiguidade na empresa e habilitações literárias) e uma segunda parte com questões de resposta aberta. Esta segunda parte é constituída: por um grupo com questões sobre o sistema da qualidade visto como um todo, o papel em particular do entrevistado e a sua opinião sobre o papel dos restantes recursos humanos na implementação e manutenção do processo da qualidade; um grupo sobre o peso da formação, do departamento de recursos humanos e das condições físicas (instalações e equipamentos) na qualidade; por fim, um grupo sobre o contributo da qualidade para o bom desempenho.

Todos estes grupos de questões da entrevista foram elaborados com base no enquadramento teórico que deu origem às proposições, funcionando estas como uma primeira tentativa de resposta aos objetivos decorrentes da questão de investigação.

A estratégia de análise dos dados passará por uma análise de conteúdo, analisando-se os casos um a um; posterior análise cruzada entre as respostas dos administradores dos dois tipos de empresas (certificadas e não certificadas) e das respostas dos colaboradores; por fim, far-se-á a discussão dos resultados, contrapondo-se os mesmos com as proposições, resultando posteriormente, nas conclusões finais.

### **3.2. Objetivos e desenho do estudo**

Considerando a literatura que suporta, em larga medida, que os recursos humanos são essenciais para conseguir implementar um sistema de qualidade, pretende-se com esta parte do estudo, verificar se de fato existe essa importância em empresas portuguesas que colocam a qualidade como elemento fundamental para o seu sucesso. Como a qualidade não se resume a processos de certificação, estudam-se empresas certificadas e empresas não certificadas. Podendo os órgãos de gestão e os restantes trabalhadores assumir papéis diversos, estudam-se estes dois grupos de trabalhadores, tentando-se determinar a respetiva importância nos

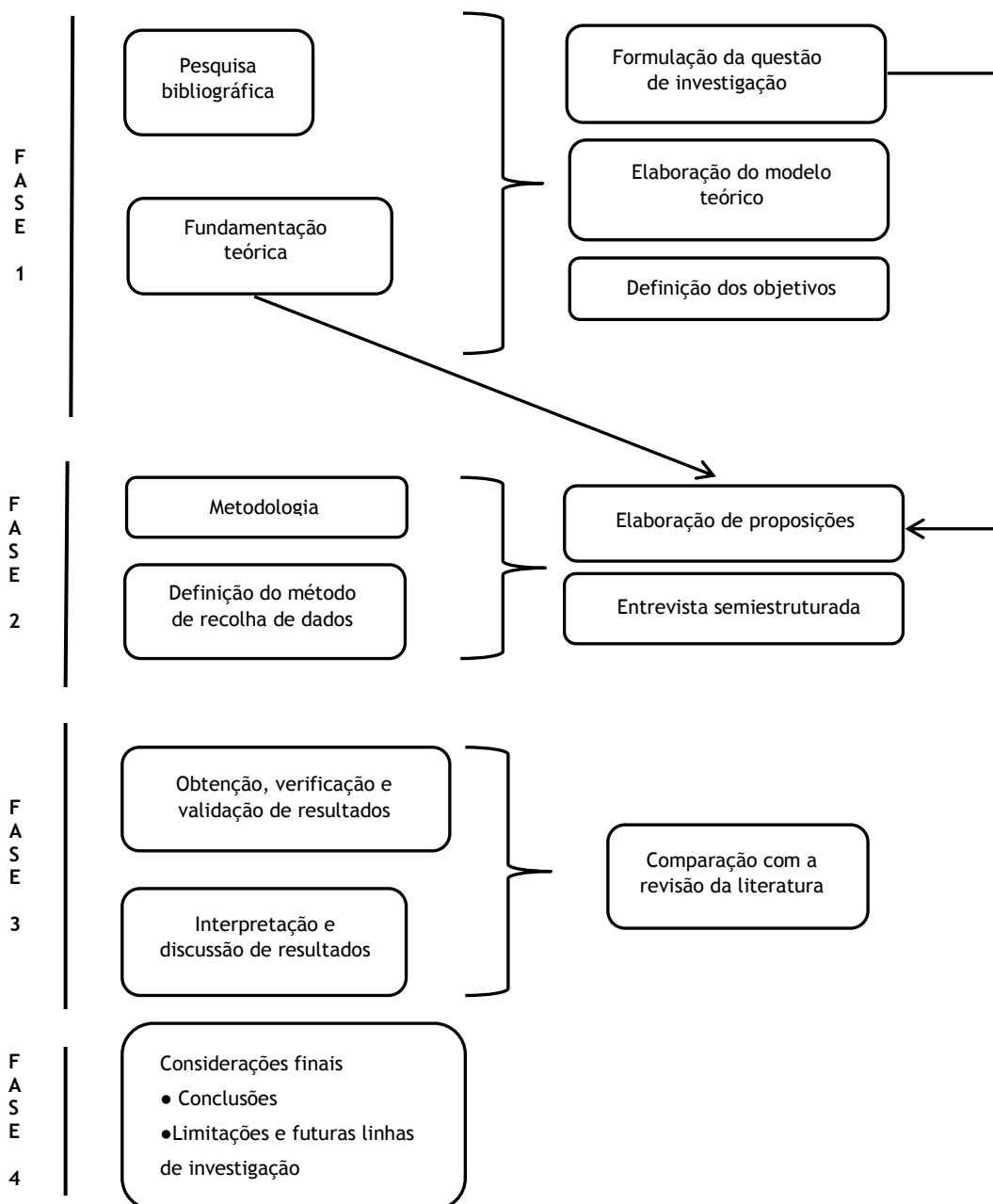
processos de implementação da qualidade e quantificar o seu impacto no desempenho organizacional.

Embora a tentativa de determinação do impacto das duas variáveis no desempenho organizacional não seja de fácil mensuração, analisam-se empresas em que o sistema de qualidade foi formalmente implementado e outras que não optaram pela certificação, ou não concluíram a certificação. Desta forma, obtêm-se as perspectivas de todos os envolvidos acerca dos resultados organizacionais poderem ou não estar relacionados com a implementação dos processos de certificação.

Em consequência do exposto e considerando a questão de investigação formulada, podem identificar-se concretamente, os principais objetivos do trabalho:

- 1- Verificar se o elemento humano da organização é verdadeiramente considerado como o fator crucial para se atingirem os objetivos dos sistemas de qualidade e para se ultrapassarem os obstáculos.
- 2- Identificar o nível de preparação das lideranças, se os órgãos de gestão estão totalmente comprometidos com a qualidade e fomentam elevados níveis de motivação para a qualidade nos restantes trabalhadores, nomeadamente, quando se implementam processos de certificação da qualidade.
- 3- Identificar qual o nível de preparação e formação dos restantes trabalhadores para uma adequada implementação dos sistemas de qualidade, especificamente, para se ultrapassarem os obstáculos nas várias fases de implementação.
- 4- Verificar se todos colaboradores da organização são realmente olhados como fulcrais e envolvidos e motivados para participarem nos processos de qualidade e se estes processos melhoram os resultados organizacionais.
- 5- Verificar se a área de recursos humanos, enquanto gestora de todo o capital humano da organização, também participa nesse processo de qualidade ajudando a melhorar os resultados organizacionais.

Tendo-se identificado e justificado a metodologia utilizada no trabalho, bem como, descritos os objetivos a atingir durante a investigação, coloca-se a seguir, na Figura n.º 2, um esquema geral das fases do trabalho de forma a melhor se poderem visualizar os passos já percorridos e os passos a percorrer.



Fonte: Elaborado a partir de Moreira (2007) e Freixo (2011)

Figura N.º 2: Fases do estudo

### 3.3. Elaboração das proposições do estudo

Para se procurar responder à questão geral de investigação e especificamente a cada um dos objetivos de investigação, formularam-se as proposições, que funcionam como uma primeira tentativa de resposta, ou de certa forma, como sendo os resultados nesta fase da investigação. Podendo também entender-se como uma primeira abordagem aos resultados esperados.

De acordo com a revisão da literatura, os fatores principais que explicam o insucesso dos sistemas de qualidade estão relacionados com a falta de atenção prestada ao elemento humano na mudança, nomeadamente, quando acontece a implementação de sistemas de qualidade focados apenas nas estruturas em vez de se focarem nos valores e atitudes das pessoas envolvidas. Deste modo, será importante o envolvimento de todos, para que não haja oposição nem por parte do topo da organização, nem por parte dos restantes colaboradores (Taylor e Wright, 2003).

Considerando a relevância do fator humano, se as organizações tentarem introduzir um sistema de qualidade sem contar com o elemento humano, a reforma não será bem sustentada (Edwards e Sohal, 2003). Então, as pessoas estão no centro da qualidade, o envolvimento e o compromisso de todos são essenciais para a introdução e implementação com sucesso de iniciativas, programas, práticas e técnicas da qualidade (Kufidu e Vouzas, 1998; Yang, 2006).

Com base no exposto na literatura formula-se a **primeira proposição**: **Os processos de implementação da qualidade devem focar-se no elemento humano, como agente catalisador, para se atingirem os objetivos e se ultrapassarem os obstáculos, que devem ser do seu conhecimento.**

Para os recursos humanos funcionarem como os principais responsáveis para a implementação, com sucesso, de um sistema de qualidade, o mesmo deve ser aceite e entendido pela gestão (Taylor e Wright, 2003), que por sua vez deverá criar as condições para os restantes membros se comprometerem com essa implementação. Assim, a política de implementação e manutenção deste sistema deve ser formada e incorporada na missão e nos objetivos da organização (Clinton *et al*, 1994).

Primeiro, os gestores das organizações devem perceber que as normas da qualidade apenas geram vantagem competitiva se estiverem totalmente comprometidos com o programa de implementação. Na realidade, muitos estudos revelaram que a ineficiência relacionada com a *performance* qualitativa está relacionada com o entendimento incorreto das normas por parte dos executivos e na falta de entendimento daquilo que envolve um sistema deste tipo. Em particular, a gestão precisa perceber a natureza e os objetivos do sistema da qualidade e os potenciais benefícios que podem ocorrer com a sua implementação (Taylor e Wright, 2003).

Segundo, quanto mais agressiva for a gestão de topo na implementação da qualidade mais facilmente pode conseguir a adesão dos funcionários, a todos os níveis, tornando-os, com ajuda da formação, mais conscientes dos objetivos organizacionais (Kaynak, 2003). Na verdade, maior compromisso da gestão com a qualidade traduz-se num maior envolvimento de todos na sua implementação (Taylor e Wright, 2003), por isso, a liderança tem claramente um papel significativo a preencher na implementação com sucesso das práticas da qualidade (Kaynak, 2003). Tudo isto sugere que a implementação da GQT precisa de ser efetuada pela gestão de topo da organização (Welikala e Sohal, 2008).

No entanto, muitas vezes o compromisso sério por parte da gestão de topo é fraco ou até inexistente, no seu estudo Kaynak (2003) aponta que muitos inquiridos reclamaram a falta de apoio da administração, a sua resistência à mudança e o fracasso na mudança da estrutura da organização quando as práticas da qualidade foram implementadas. Em suma, a maioria dos estudos sobre as fraquezas do sistema da qualidade apontam a falta de compromisso e de entendimento da gestão de topo sobre o sistema, como uma possível ameaça ao seu sucesso (Soltani *et al*, 2005).

Num estudo de Stackhouse (2002) o papel da gestão no sistema de qualidade era bastante claro: liderança forte por parte da gestão de topo que permita atrair e reter membros que reflitam os valores da organização e que percebam que as suas decisões terão impacto no sucesso do serviço de qualidade, que na última fase será validado pelo cliente. Outros estudos sugerem a mesma ideia, que a consciencialização da qualidade, por parte da gestão, reflète-se no aperfeiçoamento do sistema organizacional e na melhoria do serviço ao cliente, o que se traduz em dois dos maiores benefícios da introdução das normas da qualidade (Lee *et al*, 2009).

As organizações devem primeiro assegurar um compromisso completo por parte da gestão para a implementação da qualidade e posteriormente, desenvolver a capacidade para motivar os restantes membros da organização.

Com base no que se referiu elabora-se a **segunda proposição**: **A gestão de topo, ou seja a liderança, conhecendo os benefícios de um sistema de qualidade, deve estar completamente comprometida com a implementação do sistema e atrair e fomentar o envolvimento de todos os restantes colaboradores, para aumentar as probabilidades de melhoria dos resultados organizacionais.**

Por sua vez os colaboradores também terão de ser recetivos às mudanças e, se necessário, alterar comportamentos porque são eles que desenvolvem os processos e podem por isso atuar sobre estes processos no sentido de se melhorarem os níveis de qualidade, mas para isso é necessária formação intensiva, para que sejam capazes de identificar e resolver problemas, melhorar métodos de trabalho e assumir as suas responsabilidades pela manutenção da qualidade (Tarí *et al*, 2007).

Deste modo, os colaboradores são um ponto crítico na implementação com sucesso da GQT, por isso é vital que estes sejam envolvidos na melhoria contínua da qualidade e da produtividade (Welikala e Sohal, 2008). No entanto, como consequência da falta de formação sobre as práticas da qualidade, os colaboradores irão resistir ou estarão menos comprometidos com qualquer iniciativa de mudança (Soltani *et al*, 2005). A melhor forma de reduzir esta resistência é integrar aqueles, a quem a mudança vai afectar, através da formação em qualidade, porque só assim as pessoas podem perceber assuntos relacionados com a qualidade e subseqüentemente, ajudá-los a melhorar o seu trabalho no geral (Tarí *et al*, 2007).

A implementação da qualidade deverá motivar a gestão a assegurar aos seus funcionários formação em todas as áreas que dizem respeito à qualidade, instituir o trabalho em equipa e o envolvimento de todos para estabelecer as bases para as práticas da qualidade (Kaynak, 2003; Tari *et al*, 2007).

Com base no que foi exposto elabora-se a **terceira proposição**: De forma geral, os colaboradores devem participar em ações de formação sistemáticas, alterando comportamentos quando necessário e funcionando como peça fundamental no processo de introdução da qualidade, ultrapassando obstáculos e reduzindo resistências à mudança.

Na prática, a implementação da qualidade é considerada como um processo complexo e difícil, por isso, muitas empresas falham na sua adoção. Assim, a formação e o envolvimento dos colaboradores são dos requisitos mais importantes para a implementação da qualidade com sucesso, porque a entrega de serviços e produtos de qualidade requer que os colaboradores estejam bem equipados com conhecimentos para desenvolverem da melhor forma as suas capacidades e por sua vez as empresas deverão utilizar estas capacidades para que os colaboradores sintam verdadeiramente que fazem parte da organização (Jamali *et al*, 2010).

Colaboradores satisfeitos e motivados irão contribuir para a melhoria da qualidade garantido novas ideias, melhorias nos processos e introduzindo novos produtos ou serviços no mercado de forma eficaz (Sadikoglu e Zehir, 2010).

Com base no sustentado pela literatura formula-se a **quarta proposição**: Os colaboradores devem ser vistos como um dos pontos críticos na implementação do sistema de qualidade, por isso é importante a sua integração e o seu envolvimento no processo, de forma, a contribuírem positivamente para os resultados organizacionais.

Os responsáveis pela área de recursos humanos também devem ser considerados no processo, contudo, o estudo de Kufidu e Vouzas (1998) mostra que pode acontecer, os gestores dos recursos humanos não desenvolverem qualquer interesse em contribuírem nos esforços para a melhoria da qualidade. Esta evidência é consistente com as hipóteses gerais expressas por vários autores, onde as organizações que seguem uma abordagem de processo para a qualidade, normalmente, não envolvem a função pessoal nestes esforços (McElwee e Warren, 2000). Parece que as iniciativas na melhoria dos recursos humanos, apesar de muitas vezes serem consideradas necessárias para motivar e sensibilizar para as questões da qualidade, são muitas vezes negligenciadas pela gestão.

Já em 1996, Wilkinson *et al*, reconheciam que o sucesso da implementação da qualidade dependia da boa orientação dos recursos humanos e das suas relações dentro da organização, isto é, da forma como a gestão de topo gerava altos níveis de compromisso entre todos os recursos humanos. Num outro estudo, Wilkinson *et al* (1997) reconheciam que o sistema da

qualidade beneficiava todas as partes envolvidas, contudo, era também considerado como uma forma de intensificar o trabalho e aumentar o controle por parte da administração sobre os funcionários.

Com base no que se indicou elabora-se a **quinta proposição**: **Os responsáveis pela área de Recursos Humanos não podem ser negligenciados em qualquer processo de implementação, porque a eles cumpre o papel primário de motivar e maximizar o esforço de cada um dos colaboradores, para se atingirem os objetivos de melhoria da qualidade e do desempenho organizacional.**

Na verdade, os sistemas de qualidade são centrais na implementação e até no desenvolvimento de uma estratégia organizacional, por permitirem o envolvimento de todos dentro da organização e a cooperação entre os diversos processos de negócio associados, de modo, a fornecer produtos e serviços que vão ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes (Cowling e Newman, 1995).

## 4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

As empresas analisadas dividem-se em certificadas, ou seja, com o sistema da qualidade implementado e não certificadas, empresas que embora valorizem a qualidade, não são certificadas, mas que já podem ter tentado implementar um sistema de certificação, que por qualquer razão não finalizaram. Apresentam-se de seguida os quadros n.º 3 e n.º 4, onde se caracterizam as organizações e os entrevistados que participaram no estudo. No Quadro n.º 3 caracterizam-se as empresas certificadas e no Quadro n.º 4 as não certificadas:

Quadro n.º 3: Características das empresas certificadas e dos respetivos entrevistados

	Certificadas								
	Empresa A			Empresa B			Empresa C		
Atividade CAE	Comércio de produtos alimentares (46390)			Serralharia Metalúrgica (28500)			Organização do Transporte (52291)		
Data da constituição	1988			1995			1999		
N.º de Funcionários	33			30			26		
Ano de implementação do processo	2006			2005			2009		
Fase do Processo	Normas: ISO 9001; 22000 e 14000 (a preparar processo para GQT)			Normas ISO 9001			Normas ISO 9001		
Género	M	F	F	M	F	F	M	F	M
F. Profissional	Diretor Geral	Diretora Qualidade	TOC	Gerente	Resp. Financeiro	Resp. de Obra	Sócio Gerente	Resp. Qualidade	Motorista
Antiguidade (anos)	25	7	10	18	13	3	14	6	2
H. Literárias	12.º ano	L	L	N/R	M	L	12.º ano	L	12.º ano
TOTAL = 9									

Fonte: Elaboração própria

Legenda:

N/R - Não respondeu

M - Masculino

F - Feminino

L - Licenciatura

M - Mestrado

Quadro n.º 4: Características das empresas não certificadas e dos respetivos entrevistados

	Não Certificadas									
	Empresa D				Empresa E			Empresa F		
Atividade CAE	Comércio de estores e persianas (47523)				Comércio de máquinas e outro material de escritório (47781)			Comércio de estores decorativos (47523)		
Data da constituição	1985				1992			2004		
N.º de Funcionários	12				12			8		
Género	F	M	M	M	M	M	M	M	M	
F. Profissional	Sócio- Gerente	Escritur ário	Serral heiro	Come rcial	Diretor	Téc. Informá tico	Téc. Informá tico	Sócio- Gerent e	Tec. Secreta riado	
Antiguidade (anos)	15	11	12	13	12	14	17	8	4	
H. Literárias	11.º ano	9.º ano	12.º ano	9.º ano	12.º ano	12.º ano	12.º ano	8.º ano	12.º ano	
<b>TOTAL = 9</b>										

Fonte: Elaboração própria

Legenda:

M - Masculino

F - Feminino

Através da análise comparada das características das empresas certificadas e não certificadas, verifica-se que as empresas certificadas apresentam maior dimensão, possuem trabalhadores com qualificações mais elevadas e existe, em todas elas, um responsável pela qualidade, que não o gerente, que na empresa B é seguido pela responsável financeira.

Quanto ao nível onde as empresas se encontram, referente ao grau de melhoria da qualidade exposto na revisão da literatura, verifica-se que todas as empresas certificadas se encontram

no nível 3, ou seja, a qualidade é integrada nos processos organizacionais através da implementação de sistemas que assegurem a qualidade, como as ISO 9001 (Kufidu e Vouzas, 1998). Contudo, no caso da empresa A iniciaram-se já os preparativos para entrarem no nível seguinte, com a GQT, ou seja, a qualidade vista como o princípio central de toda a organização (Kufidu e Vouzas, 1998). Nas empresas não certificadas, assumem que apenas realizam algumas práticas e por isso ainda se encontram num nível inferior, principalmente, no nível 1.

Por uma questão de melhor adaptação às diferentes realidades a estudar, as entrevistas têm pequenas diferenças, deste modo, existem 4 tipos de entrevistas, com perguntas idênticas entre elas, de forma a permitir algumas comparações no estudo, mas também perguntas ligeiramente diferentes, de acordo, com o tipo de empresa, com o papel de cada interveniente e consoante a perspetiva da pessoa sobre a qualidade, daí o estarmos perante entrevistas semiestruturadas.

Como já foi referido no ponto 3.1, as entrevistas encontram-se estruturadas por grupos de questões que podem ser consultadas em anexo, no guião de entrevista base. Como as entrevistas têm ligeiras diferenças entre si, optou-se por se apresentar apenas o guião com as perguntas realizadas aos administradores das empresas certificadas, onde se identificam as respetivas questões de cada grupo. Guião que por sua vez foi adaptado aos colaboradores dessas mesmas empresas e aos dois tipos de intervenientes das empresas não certificadas.

Começam por se expor os resultados por grupo de empresa (certificadas ou não certificadas) e posteriormente subdividem-se em subgrupos: o dos administradores e o dos colaboradores. Após a análise de cada grupo e respetivo subgrupo efetuam-se as análises cruzadas.

## **4.1 Apresentação dos resultados das empresas certificadas**

### **4.1.1 Administradores**

Apresentam-se inicialmente os resultados referentes aos administradores das empresas certificadas, identificando-se o que referiram ser os objetivos e os obstáculos identificados.

#### **Principais objetivos da implementação:**

- 1) “Cumprimento das obrigações legais”;
- 2) “Garantir a segurança dos produtos aos clientes”;
- 3) “Aplicar as boas práticas no âmbito geral das normas”;
- 4) “Vantagem competitiva em relação à concorrência”;
- 5) “Satisfazer as exigências dos clientes”;
- 6) “Projetar a empresa a nível internacional”.

#### **Obstáculos:**

- 1) “Relutância por parte dos colaboradores perante mudanças que tiveram de ser implementadas”;

- 2) “Incompreensão por parte dos RH em preencher tanta papelada”;
- 3) “Burocracias ao nível do sistema”.

Em relação ao segundo grupo de questões, referente ao envolvimento direto de cada um e à sua motivação, verificamos que dois administradores relatam que estão envolvidos na implementação e manutenção do processo de qualidade, um deles (empresa **A**) responde mesmo que “**existe um apoio bastante considerável da minha parte**”, no entanto, um dos administradores (empresa **B**) admite que não existe envolvimento direto da sua parte e que essa mesma responsabilidade foi delegada ao responsável pela qualidade. Quanto à motivação, todos se consideram bastante motivados em continuar a desenvolver o sistema da qualidade, pelos resultados obtidos, para melhorar continuamente a empresa e para serem fornecedores de certas empresas que assim o exigem.

Sobre as questões, que servem para analisar a opinião da administração quanto ao papel dos colaboradores, temos no geral, o mesmo tipo de respostas, como se pode observar no Quadro n.º 5, todos reconhecem a importância dos RH no sucesso em geral da sua empresa e em particular na implementação da qualidade.

Todos afirmam que existe reconhecimento da sua parte em relação ao esforço dos seus colaboradores em contribuírem para o processo e que existe preocupação em motivar esses mesmos colaboradores. Quanto à aceitação do sistema por parte dos colaboradores, reconhecem que este será melhor aceite dependendo da reação da administração sobre esse mesmo processo, no entanto, à exceção do administrador da empresa **A**, apenas respondem “**sim**”.

Quadro n.º 5: Síntese das respostas dos administradores (empresas certificadas) sobre o envolvimento dos seus colaboradores

Administrador da empresa	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Papel dos RH no sucesso em geral da empresa	“São determinantes e decisivos, contribuem para a diferenciação de uma empresa”.	“Sim, que se sintam motivados e compensados”.	“Sim, são os mais importantes”.
Papel dos RH em particular na implementação do sistema	“Sim, o seu empenho é fundamental, tem que os reconhecer como uma mais-valia”.	“Sim”.	“Sim, o sistema da qualidade funciona como um todo”.

Existe reconhecimento e motivação dos colaboradores?	“Sim. Pela dedicação e interesse que manifestam em desenvolver boas práticas”.	“Sim, através de incentivos não monetários (p.e. bom ambiente de trabalho).”	“Sim, até porque há procedimentos que são obrigatórios e só com a colaboração de todos podem ser cumpridos”.
Aceitação do sistema por parte dos colaboradores depende da atitude da administração sobre esse mesmo sistema?	“Sim, o exemplo vem de cima”.	“Sim”.	“Sim”.

Fonte: Elaboração própria

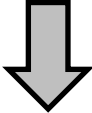
Quanto ao entendimento das práticas da qualidade, pelos trabalhadores, os administradores consideram que na sua maioria são entendidas, mas quando observamos as respostas dadas em relação à formação, verifica-se que esta passa essencialmente pela formação específica e a explicação dos procedimentos internos aos trabalhadores, isto é, cada trabalhador sabe a tarefa que tem de desempenhar e cada um na sua área, o que de certa forma é visto como uma maneira de todos se envolverem.

Sobre a pergunta, se a qualidade deve ser da responsabilidade de uma pessoa específica, nomeadamente, da pessoa responsável pelos recursos humanos, temos duas respostas afirmativas (empresas **A** e **B**) e uma negativa (empresa **C**). Dentro das respostas afirmativas, quando se pergunta se deve ser esse responsável pelos RH em motivar e maximizar o esforço dos colaboradores no sentido de alcançarem os objetivos da qualidade, continuamos com duas respostas afirmativas, uma das quais (empresa **A**) indicando que **“temos também uma pessoa responsável pelos RH, que tem um papel muito importante na implementação do sistema, já que todas as ações no campo da qualidade são implementadas pelo departamento dos RH”**. No entanto, em relação à resposta negativa, a justificação dada é que **“deve ser da responsabilidade de todos”**.

Todos consideram ter as instalações e os equipamentos necessários para a implementação e manutenção do sistema da qualidade e o administrador da empresa **A** refere mesmo que **“a empresa fez um investimento considerável na aquisição de novas instalações”**.

Em relação, ao papel da qualidade para a empresa alcançar um bom desempenho, todos a consideram importante e temos o Quadro n.º 6 que enuncia as principais vantagens neste campo, de acordo com cada entrevistado.

Quadro n.º 6: Repercussões da qualidade sobre o desempenho segundo os administradores (empresas certificadas)

Administrador da empresa:		
A	B	C
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Melhor imagem que passa para os clientes”.</li> <li>• “Maior produtividade e maior eficácia”.</li> <li>• “Competitividade”.</li> </ul> <div style="text-align: center;">  </div> <p>“Reconhecimento dos clientes”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Mais qualidade”.</li> <li>• “Melhor imagem”.</li> <li>• “Menos erros”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Internacionalização”.</li> <li>• “Maior credibilidade perante os clientes”.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Todos os administradores reconhecem o sistema da qualidade como parte integrante do plano estratégico da empresa e não apenas como uma ferramenta operacional e avaliam-no positivamente, no sentido de que todos identificam vantagens, como: **“entendemos e reconhecemos a mais-valia que tem para a empresa”**; **“valeu a pena para um maior controlo das diversas atividades da empresa”** e **“a certificação é reconhecida a nível internacional”**.

**Em resumo**, os administradores reconhecem as vantagens de um sistema da qualidade onde exista a certificação e as repercussões positivas que os RH têm para essa mesma qualidade, contudo, indicam que os maiores obstáculos passaram pela relutância e pela incompreensão destes RH a muitas alterações que tiveram de ser feitas. Apesar de todo este reconhecimento, verifica-se que ao nível da motivação, da aceitação e da formação existem ainda lacunas que embora não sejam reconhecidas abertamente são, a julgar pelo tipo de respostas observadas, tanto aos administradores como aos colaboradores, bastante reais.

#### 4.1.2 Colaboradores das empresas certificadas

Quanto às respostas dadas pelos colaboradores das empresas certificadas, descrevem-se a seguir os objetivos e os obstáculos identificados com a implementação e manutenção da qualidade, mais propriamente, com a introdução das normas ISO.

##### Principais objetivos da implementação:

- 1) **“Cimentar a posição da empresa no mercado”**;
- 2) **“Melhorar a imagem”**;
- 3) **“Garantir fornecedores de confiança”**;
- 4) **“Aumentar a satisfação dos clientes e a rentabilidade”**;

- 5) “Maior organização e produtividade na empresa”;
- 6) “Uniformizar e controlar os processos”;
- 7) “Responder à exigência de ter um certificado para concorrer a certas atividades”.

**Obstáculos:**

- 1) “Burocratização do sistema e a obrigatoriedade de muitos registos”;
- 2) “Levar quem está na parte da produção a entender os procedimentos e a preencher certos impressos”;
- 3) “Dificuldade em cumprir rigorosamente os planeamentos”.

Em relação ao papel que cada um exerce sobre a qualidade, observa-se que em geral ou de forma particular sobre as tarefas executadas por cada um, existe uma participação direta na manutenção da qualidade. Todos se encontrando bastante motivados para garantir essa manutenção, já que verificam bons resultados como: o melhor funcionamento da organização; a melhoria contínua; a qualidade da informação recolhida através dos registos; a certificação dos processos e o melhor controlo das obras.

Quando as perguntas recaem sobre o peso dos RH na implementação da qualidade, todos respondem que estes são um fator crítico para a implementação e manutenção do sistema. Sobre a aceitação do sistema por parte dos colaboradores estar dependente das atitudes da gestão, também as respostas são afirmativas e todas no mesmo sentido, do exemplo vir de cima, como: “é mais fácil os colaboradores terem a noção do que fazer e como fazer” e “se eles derem o exemplo é mais fácil todos cumprirem”.

Quanto ao reconhecimento da administração sobre o esforço dos colaboradores, na generalidade as respostas também são positivas, no entanto, verifica-se que no caso do reconhecimento, não é algo dirigido e direto, mas algo que deduzem pelas atitudes que a administração toma acerca de todo o trabalho que aquela pessoa exerce, não só no campo da qualidade, mas alargado a todas as suas funções.

Quanto à explicação concreta do processo e à formação, existe uma diversidade de respostas, conforme se pode verificar através do visionamento do Quadro n.º 7, na empresa **A** as respostas das duas colaboradoras são positivas em ambas as questões, no entanto, o mesmo já não sucede nas empresas **B** e **C**.

Quadro n.º 7: Opiniões dos colaboradores sobre a explicação do processo e sobre a formação em qualidade (empresas certificadas)

Colaboradores da empresa	A	B	C
Explicação concreta do processo aos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Penso que foi bem sucedida”.</li> <li>• “Sim, no geral foi bem sucedida”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não foi bem sucedida, p.e., na parte da produção não têm noção de todo o processo”.</li> <li>• “Sim, na parte que compete a cada um foi bem sucedida”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim”.</li> <li>• “Estou mal informado, fui aprendendo à custa dos erros”.</li> </ul>
Formação em qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Temos várias formações, tanto em termos de Segurança Alimentar como em Higiene”.</li> <li>• “Suficiente e direccionada para o que cada um tem que fazer”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “O que existe no mercado não é suficiente. É muito generalista, foca muito a norma e é pouco incidente sobre o ramo em particular.”</li> <li>• “Basicamente a formação é falar da ISO 9001, a informação interna é que foi suficiente”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “É feito um levantamento das necessidades de formação”.</li> <li>• “A formação ao nível do CAM, para explicar o que tenho de fazer com as cargas, considero suficiente”.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

A opinião dos colaboradores sobre o dever do responsável dos RH motivar e maximizar o esforço de todos é também diferente: na empresa *A*, ambas as colaboradoras consideram que não deve ser da responsabilidade do responsável dos RH, até porque deve ser de todos e as respostas dos colaboradores da empresa *C* vão no mesmo sentido, que o sistema da qualidade funciona como um todo. Já na empresa *B*, ambas as colaboradoras consideram que sim, que deve motivar, mas depois também deve delegar aos responsáveis de cada sector onde se encontra essa função. Em relação às condições físicas das empresas, todos consideram que existem e que são suficientes para o sistema da qualidade ser desenvolvido e mantido.

No geral, todos consideram a qualidade como algo importante para o bom desempenho traduzido em: maior produtividade; rentabilidade e competitividade; melhoria da qualidade; maior consciencialização e responsabilização; melhor organização e uma melhor comunicação entre todos.

Por último, quando se pergunta a avaliação de todo o processo, todos o avaliam como positivo, apesar de no início dar muito trabalho. Um dos colaboradores (responsável pela qualidade na empresa *B*) referiu mesmo que provavelmente deu mais trabalho porque não foi bem entendido no início: “acho que também por culpa da administração que pensava que

podia ser tudo centrado numa só pessoa e na verdade tem que haver a colaboração de todos”.

**Em resumo**, os colaboradores reconhecem as vantagens da certificação para a empresa e que os RH podem contribuir positivamente para essa qualidade. No geral, encontram-se motivados a continuar esse desenvolvimento e consideram que as chefias também têm um papel importante nesse processo, apesar de considerarem que o reconhecimento por parte dos administradores ainda é ténue. Quanto ao tema da formação (externa), apesar da diversidade das respostas, denota-se que ainda é insuficiente e muitas vezes tem que ser colmatada internamente.

## **4.2 Apresentação dos resultados das empresas não certificadas**

### **4.2.1 Administradores**

De seguida, apresentar-se-ão os resultados das respostas dos administradores das empresas não certificadas mas que consideram a qualidade relevante para organização. Em relação, ao primeiro conjunto de questões, sobre o sistema da qualidade como um todo, as respostas são idênticas, todos indicam que as suas empresas pensam introduzir a certificação e que atualmente se executam apenas algumas práticas da qualidade, nas áreas mais críticas do funcionamento das empresas.

Quanto aos objetivos e obstáculos que pensam existir para a implementação do sistema, consideram como:

#### **Principais objetivos:**

- 1) “Vender mais e melhor e deixar os clientes plenamente satisfeitos”;
- 2) “Melhoria na gestão de processos e conseqüentemente, ser uma empresa mais forte e mais competitiva”.

#### **Obstáculos:**

- 1) “Falta de colaboração uns com os outros”;
- 2) “Alteração de hábitos e a necessidade de sair da chamada zona de conforto de cada um”; “as pessoas não serão muito recetivas às mudanças que são necessárias à implementação devido à sua acomodação”.

Quanto às questões, sobre qual seria o seu papel nessa implementação, todos garantem que existiria da sua parte um envolvimento direto nas tentativas de implementação. No entanto, em relação à motivação, existem duas pessoas (empresas **D** e **E**) que se sentiriam fortemente motivadas, no sentido de servirem melhor o cliente e de serem superiores à concorrência. Mas o administrador da empresa **F** responde que já se sentiu mais motivado do que atualmente, “falo, falo, explico às pessoas (funcionários) o que tem de ser feito e noto algum desinteresse por parte delas”.

Sobre as questões, que servem para averiguar a opinião da administração quanto ao papel dos colaboradores, temos de forma geral, o mesmo tipo de respostas, como se pode verificar no Quadro n.º 8, todos reconhecem a importância dos RH no sucesso, em geral da sua empresa e em particular na implementação da qualidade. No entanto, o administrador da empresa *F*, manifesta respostas negativas em relação ao envolvimento dos seus colaboradores. Quanto à aceitação do sistema por parte dos colaboradores, reconhecem que este será melhor aceite dependendo da reação positiva da administração acerca desse mesmo sistema mas, assim como já tinha acontecido com a maioria das respostas dos administradores das empresas certificadas, escusam-se entrar em detalhes.

Quadro n.º 8: Respostas dos administradores (empresas não certificadas) sobre o envolvimento dos seus colaboradores

Administrador da empresa	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>
Papel dos RH no sucesso em geral da empresa	“São importantes para o sucesso e existe preocupação a nível salarial e em criar um bom ambiente de trabalho”.	“Os RH são a principal fonte de rendimento, se todos trabalharem bem, o bem é para todos. Uma aposta é na formação”.	“Quem “faz” os colaboradores é o administrador e por sua vez quem “faz” a empresa são os colaboradores, se tiverem responsabilidade, rigor e profissionalismo o cliente fica satisfeito e todos ganham”.
Papel dos RH em particular na implementação do sistema	“O mais importante é que cada um faça bem o seu trabalho, é preciso haver gosto pelo que se está a fazer.”	“Sim. Porque se as coisas forem feitas de má vontade, nunca será implementado”.	“São importantes, porque se não colaborarem uns com os outros, se não existir comunicação nada funciona”.
Existe reconhecimento e motivação dos colaboradores?	“Sim. Tentando ver o que cada um tem que melhorar”.	“Tento motivar e reconheço o esforço que todos querem trabalhar no mesmo sentido”.	“Antigamente reconhecia, agora não, façam o que têm a fazer e mais nada”.
Aceitação do sistema por parte dos colaboradores depende da atitude da administração sobre esse mesmo sistema?	“Sim”.	“Sim”.	“Sim. Tem influência”.

Fonte: Elaboração própria

Quanto à formação, todos indicaram os vários tipos de formação que já utilizaram nas suas empresas, mas nenhum especificou algum tipo de formação sobre qualidade. Na verdade, apesar de reconhecerem a sua importância, não a consideram primordial para a implementação de um sistema que ainda desconhecem ou que por alguma razão não se concretizou.

Todos julgam ser importante existir uma pessoa responsável, nomeadamente, o responsável pelos RH, para motivar e maximizar o esforço dos restantes colaboradores na implementação da qualidade, de forma a coordenar todo o sistema. No entanto, a resposta do administrador *F* em relação à sua própria empresa, é que também dependeria da dimensão da empresa, na sua opinião e para o seu caso, não se justificaria.

Quanto às condições físicas existentes e às necessárias para essa implementação, existem vários tipos de respostas: a administradora da empresa *D* considera que existem, o administrador da empresa *E* indica que não existem e que essa situação foi mesmo um dos entraves à não implementação do sistema, mas que se está a tratar de arranjar condições e por fim, o administrador da empresa *F* afirma que se porventura não existirem, trata logo de as adquirir.

Em relação ao papel da qualidade para a empresa melhorar o seu desempenho, todos a consideram relevante, podendo ver-se no Quadro n.º 9 a caracterização que cada entrevistado faz dessa importância e do nível de potenciais benefícios.

Quadro n.º 9: Efeitos da qualidade sobre o desempenho na ótica dos administradores (empresas não certificadas)

Administrador da empresa:		
<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● “Alterar maus hábitos”.</li> <li>● “Maior produtividade”. *</li> <li>* traduzida em “maior comodidade e organização”.</li> <li>● “Maior facilidade em entrar no mercado externo”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● “Ter uma visão mais abrangente”.</li> <li>● “Olhar para o mercado de forma diferente”.</li> <li>● “Reduzir custos”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● “Transmitir confiança e trabalho de excelência”.</li> <li>● “Maior produtividade e competitividade”.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

**Em resumo**, os administradores reconhecem a importância de um sistema da qualidade e a falta que este faz, nomeadamente, quando não se possui a certificação. Reconhecem que os RH têm um papel importante para a qualidade, apesar de manifestarem ineficiências em áreas de RH, como a falta de comunicação entre todos os trabalhadores, a falta de receptividade por parte dos colaboradores às eventuais mudanças e o seu fraco nível de envolvimento.

#### 4.2.2 Colaboradores das empresas não certificadas

Em relação às respostas dos colaboradores das empresas não certificadas, no geral consideram que a sua empresa projeta introduzir um sistema de certificação da qualidade e alguns revelam mesmo que já se tentou essa implementação, no entanto, todos admitem que as práticas existentes estão ainda numa fase muito inicial, algumas muitas vezes abordadas mas sem conteúdo efetivo.

Quanto aos objetivos e obstáculos sugeridos, temos como:

##### Principais objetivos:

- 1) “Maior produtividade, maior qualidade nos serviços e aumento das vendas”;
- 2) “Aumento do número de clientes e da valorização pessoal de cada um”;
- 3) “Maior competitividade e eficácia”;
- 4) “Melhor imagem perante o mercado”;
- 5) “Pensar mais na qualidade em vez da rapidez, que muitas vezes leva a enganos”;
- 6) “Vantagem nos concursos públicos, quando exigem uma certificação”.

##### Obstáculos:

- 1) “A administração da empresa, embora esteja recetiva, não ajuda a implementar”;
- 2) “A inexistência de colaboração e união entre colegas”;
- 3) “Falta de honestidade da concorrência”;
- 4) “Não saber especificamente qual seria a função de cada um dentro da empresa”;
- 5) “Custos elevados de implementação”;
- 6) “Morosidade na implementação”.

Sobre o papel de cada um, todos responderam que já existe um envolvimento da sua parte em implementar práticas de qualidade, ou pelo menos existe essa tentativa. Em relação à motivação, no geral consideram que existiria, contudo, reconhecem que o papel das chefias na implementação seria fundamental. No entanto, os dois colaboradores da empresa **E** dizem que não se sentem motivados, porque não reconhecem nenhuma mais-valia à implementação de um sistema de qualidade.

Em relação, ao reconhecimento da administração sobre o seu esforço na implementação, verificam-se vários tipos de respostas, os que consideram que o seu esforço é reconhecido, outros que consideram que é reconhecido, mas de forma muito ténue, e ainda, os que acham mesmo que não é reconhecido, ao ponto de existir a seguinte afirmação: “**se eu fizer bem o patrão fica com os louros, se eu fizer mal eu é que sou o responsável**”.

Quanto à formação, apesar de ser aplicada em todas as empresas, manifestam que diretamente relacionada com a qualidade nunca existiu. Mesmo em relação a outras formações, a ideia geral com que ficaram é que não foram as suficientes e que o mais importante nunca é abordado pela formação.

Em relação, à existência de uma pessoa responsável, nomeadamente, da gestão de RH, pela motivação e pela maximização do esforço dos restantes colaboradores na implementação da qualidade, todos responderam afirmativamente. Deverá ser alguém capaz, que saiba as regras, o que fazer e como fazer, que exemplifique os objetivos que se pretendem atingir e que alerte as pessoas para um aperfeiçoamento contínuo. Um dos entrevistados indicou que deverá ser a própria administração a exercer esse papel.

Todos reconhecem os RH como um fator crítico para o sucesso da implementação do sistema, não deixando de enfatizar também a importância das atitudes da gestão, referindo mesmo que sem a observação por parte da administração tudo seria uma *“bandalheira”*.

Quanto às condições físicas existentes nas empresas, também as respostas são diversas, notando-se mesmo que divergem na medida em que estas condições, ou a sua falta, implicam mais com o trabalho de uns do que com o de outros. Por exemplo, na empresa *D*, o colaborador que se encontra na área da produção, indica que algumas coisas deveriam ser alteradas, que existe um determinado equipamento que não é apropriado para o trabalho que se executa num determinado posto; os seus colegas de trabalho consideram que existem condições para o sistema ser implementado, apesar de ser necessária alguma renovação em determinados sectores.

Já na empresa *E* e suportando o que já tinha sido referido pelo administrador dessa empresa, as condições físicas não existem e a distribuição do espaço nesta empresa foi um impedimento na altura em que se tentou a implementação.

Por último, sobre o impacto da qualidade no desempenho, no geral todos respondem que é bastante benéfico para a empresa, no sentido, que proporciona mais garantias aos clientes, acreditando estes mais no trabalho da empresa e contribuindo para uma maior competitividade e rentabilidade. No entanto, na empresa *E*, um dos colaboradores indica que apesar de ser importante não é viável, o seu colega refere que não deve ser implementado porque é um encargo difícil de assumir, dizendo que *“era algo a assumir numa fase em que tudo corre bem para mais tarde se colherem os frutos, mas em alturas menos boas não considero que a sua implementação seja uma prioridade”*.

**Em resumo**, neste caso todos os colaboradores reconhecem a importância de um sistema da qualidade para o bom desempenho organizacional e a elevada importância que os RH podem desempenhar no trajeto para a qualidade, no entanto, não deixa de ser o grupo de entrevistados onde as respostas são menos concordantes. Reconhecem que o papel das chefias na motivação dos colaboradores é essencial, mas alguns não se sentem motivados por essas chefias e os que se sentem motivados dizem-no ser pelas potenciais mais-valias que podem obter com o sistema. Também no reconhecimento por parte da administração, notamos todo o tipo de respostas, mas mais uma vez consideram que sem o apoio, que deve vir de cima, não é possível a implementação. Quanto à formação em qualidade julgam-na

fraca e na maioria dos casos inexistente, não conseguindo imaginar que seria diferente caso se implementasse na prática um sistema de qualidade.

## 4.3 Análise cruzada das respostas dos administradores e dos colaboradores

### 4.3.1 Empresas Certificadas

Administradores e colaboradores identificam vários objetivos para a implementação do sistema de qualidade e a maioria dos obstáculos referidos encontram-se relacionados com a área de RH, mas também, com a burocracia que o sistema implica. Quanto ao envolvimento de cada um no processo, de forma genérica, todas as respostas são positivas, à exceção do administrador da empresa **B** que responde que não existiu envolvimento direto da sua parte e que essa responsabilidade foi delegada a outra pessoa.

Em relação à motivação, todos se encontram bastante motivados, até porque na generalidade todos têm noção que apesar dos obstáculos o sistema acarreta também muitas vantagens.

Todos respondem que os RH são um fator crítico para o sucesso da empresa e também para a implementação do sistema em particular. Contudo, nas questões relacionadas com o reconhecimento e com a aceitação do sistema as respostas já são um pouco mais diversas. Todos os administradores consideram que existe da sua parte um reconhecimento pelo esforço dos colaboradores, contudo, apesar dos colaboradores indicarem que existe esse reconhecimento, o mesmo não é linear, ou seja, os colaboradores deduzem que esse reconhecimento existe, mas nunca é manifestamente demonstrado.

Sobre a aceitação do sistema por parte dos colaboradores estar dependente das atitudes do sistema, todos respondem afirmativamente, os colaboradores afirmam que o exemplo tem de ser dado pelas chefias, no entanto, apenas um dos administradores indica essa mesma resposta, os outros dois não entram em qualquer tipo de detalhe.

Já no campo da formação, a diversidade das respostas é bem mais evidente, todos os administradores revelam que na maioria as práticas da qualidade são bem entendidas por todos e que existe formação na área da qualidade, no entanto, quando observamos as respostas dos colaboradores (veja-se o Quadro n.º 7) existe uma diversidade de respostas muito grande, desde as colaboradoras da empresa **A** que consideram que no geral a explicação do processo foi efetuada e que a formação é suficiente e direcionada para as necessidades, passando pela empresa **B** em que as colaboradoras indicam que a explicação do processo apenas foi bem efetuada na parte que compete a cada um dos trabalhadores, mas que falhou na parte em que deve apelar ao envolvimento de todos, e também, no campo da formação considerando que a disponibilizada pelo mercado é insuficiente para colmatar as necessidades.

Por último, na empresa *C*, a colaboradora responsável pela qualidade indica que a explicação foi adequada, no entanto, a resposta do seu colega foi em sentido contrário, isto é, considerou-a desadequada. Quanto à formação, a responsável pela qualidade referiu que a mesma foi feita de acordo com as necessidades, enquanto o seu colega de trabalho afirmou que apenas foi suficiente ao nível das funções que exerce. Estas respostas levam a crer que, também nesta empresa, existe apenas a preocupação em definir as funções de cada um, não existindo posteriormente a preocupação em transmitir as razões para a implementação do sistema como um todo, na verdade isso só parece acontecer na empresa *A*.

Quando se pergunta, quem deve motivar e maximizar o esforço dos trabalhadores, existe linearidade em dois casos, ou seja, administrador e colaboradores da mesma empresa fornecem o mesmo tipo de respostas. Na empresa *B*, o administrador e as duas colaboradoras afirmam que deve existir uma pessoa responsável por motivar e maximizar o esforço dos colaboradores; enquanto na empresa *C* as respostas foram maioritariamente negativas, ou seja, que não se deve identificar essa pessoa, porque deve ser responsabilidade de todos; na empresa *A*, não existe concordância nas respostas, o administrador refere a importância da existência dessa pessoa mas depois ambas as colaboradoras afirmam que a responsabilidade deve ser de todos e não somente do responsável dos RH.

As condições físicas necessárias para o bom funcionamento de um sistema de qualidade parecem ser adequadas em todas as organizações e segundo todos os entrevistados.

Quanto à contribuição da qualidade para o bom desempenho das empresas, todas as respostas são unânimes, no sentido de que contribui consideravelmente, observando-se respostas como: melhoria da imagem; maior credibilidade; maior consciencialização e responsabilização, e melhor comunicação entre todos.

Em relação, à avaliação do sistema em geral, vantagens *versus* desvantagens, todos o avaliam positivamente, ou seja, as vantagens sobrepõem-se claramente às desvantagens.

#### 4.3.2 Empresas não certificadas

Todos os administradores pensam introduzir nas suas empresas um sistema da qualidade, referindo-se a maior parte deles a processos de certificação e as respostas dos seus colaboradores também seguem o mesmo sentido, todos pressupõem que as suas empresas ambicionam a certificação.

Todos defendem sensivelmente os mesmos objetivos para a certificação e consideram que os maiores obstáculos podem estar relacionados com a eventual falta de colaboração entre os trabalhadores e também, com a resistência à alteração de hábitos.

Em relação, às questões sobre envolvimento e motivação, todos afirmam que existiria um envolvimento direto da sua parte no sentido de implementarem o sistema, mas quanto à

motivação, as respostas já não são tão lineares, na empresa *D* encontrar-se-iam motivados, mas no caso dos colaboradores da empresa *E* e do administrador da *F* isso já não aconteceria.

Todos consideram que os RH são importantes para o sucesso das empresas e também o seriam para a implementação do sistema de qualidade. Em relação ao reconhecimento, as respostas são bastantes diversas, enquanto os administradores, à exceção do administrador da empresa *F*, referem que reconheceriam o esforço dos seus colaboradores na implementação das práticas da qualidade, o mesmo já não acontece com as respostas dos colaboradores, uns reconhecem que existiria mas de forma muito ténue, outros referem mesmo que esse esforço não seria reconhecido.

Quanto à aceitação, por parte dos colaboradores, depender das atitudes da gestão acerca desse mesmo sistema, as respostas vão todas no sentido de que é necessário que exista supervisão por parte das chefias, no entanto, e como já tinha acontecido no caso dos administradores das empresas certificadas, nesta pergunta os administradores escusaram-se a entrar em detalhes, como quais é que seriam essas atitudes.

Quanto à formação na área da qualidade, a ideia geral com que se fica é que não seria utilizada e isso é manifestamente a opinião tanto dos administradores como dos colaboradores. Em relação às condições físicas, nas empresas *D* e *F* existem, na empresa *E*, tanto o administrador como os colaboradores admitem que não existem e que esse foi um dos principais entraves à implementação do sistema quando se tentou a certificação.

Quanto à identificação de uma pessoa responsável pela motivação e pela maximização do esforço de todos para o sucesso do sistema, todas as respostas vão no sentido que deveria acontecer, com vista à coordenação de todo o sistema por alguém capacitado, que conheça os objetivos e que conheça em profundidade as normas e alerte as pessoas para o contínuo aperfeiçoamento.

Em relação, à importância do sistema de qualidade para o desempenho das empresas, todos mencionam que poderia contribuir positivamente, nomeadamente, no aumento da produtividade, na redução de custos, na transmissão de uma imagem de confiança e de procura da excelência. No entanto, um dos colaboradores da empresa *E* indica que na sua opinião, o mesmo não é viável, porque implica encargos difíceis de assumir, principalmente, em alturas de crise.

#### **4.4 Discussão dos resultados**

Como se formularam os objetivos decorrentes da questão de investigação e que parcialmente foram concretizados através das proposições, far-se-á a discussão dos resultados através da discussão das proposições. Assim, de seguida far-se-á a contraposição entre os resultados apresentados e as proposições anteriormente formuladas (ponto 3.3).

**Quanto à primeira proposição: Os processos de implementação da qualidade devem focar-se no elemento humano, como agente catalisador para se atingirem os objetivos e se ultrapassarem os obstáculos, que devem ser do seu conhecimento.**

Parece consensual que os processos de implementação da qualidade nas empresas certificadas se basearam nas pessoas, ou seja no elemento humano. As empresas não certificadas, também concordam que caso os implementassem, os baseariam no elemento humano.

No enquadramento teórico também foi focado que uma gestão ineficaz dos recursos humanos pode prejudicar a eficiência da organização (Chadwick e Dabu, 2009). As práticas relacionadas com estes recursos foram mencionadas como fulcrais para serem alcançados os objetivos mais importantes da organização (Bayo-Moriones *et al*, 2011) nomeadamente, o bom desempenho na área da qualidade (Yang, 2006).

Finalmente, também não restam dúvidas de que todos os colaboradores de todas as empresas (inclusive as ainda não certificadas) também conhecem em grande parte da sua extensão os objetivos e obstáculos, ou os potenciais objetivos e obstáculos (empresas não certificadas) dos processos de certificação da qualidade.

Embora os entrevistados das empresas certificadas, e muito naturalmente, apresentem uma especificação de objetivos e de obstáculos mais concreta e extensiva, também as empresas não certificadas estão sensibilizadas para os possíveis objetivos a concretizar e também para os obstáculos a ultrapassar, o que reforça o fato de que todo o capital humano das organizações está consciente do impacto que pode ter na implementação destes sistemas.

Para uma análise mais profunda apresenta-se seguidamente, no Quadro n.º 10, a listagem dos principais objetivos e obstáculos identificados pelos entrevistados.

Quadro n.º 10: Resumo dos principais objetivos e obstáculos do processo da qualidade para os intervenientes (empresas certificadas)

	Empresas Certificadas	
	Administradores	Colaboradores
<b>Principais objetivos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) “Cumprimento das obrigações legais”</li> <li>2) “Garantir a segurança dos produtos aos clientes”</li> <li>3) “Aplicar as boas práticas no âmbito geral das normas”</li> <li>4) “Vantagem competitiva em relação à concorrência”</li> <li>5) “Satisfazer as exigências dos clientes”</li> <li>6) “Projectar a empresa a nível internacional”</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) “Cimentar a posição da empresa no mercado”</li> <li>2) “Melhorar a imagem”</li> <li>3) “Garantir fornecedores de confiança”</li> <li>4) “Aumentar a satisfação dos clientes e a rentabilidade”</li> <li>5) “Maior organização e produtividade na empresa”</li> <li>6) “Uniformizar e controlar os processos”</li> <li>7) “Responder à exigência de ter um certificado para concorrer a certas atividades”</li> </ol>
<b>Obstáculos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) “Relutância por parte dos colaboradores perante mudanças que tiveram de ser implementadas”</li> <li>2) “Incompreensão por parte dos RH em preencher tanta papelada”</li> <li>3) “Burocracias ao nível do sistema”</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) “Burocratização do sistema e a obrigatoriedade de muitos registos”</li> <li>2) “Levar quem está na parte da produção a entender os procedimentos e a preencher certos impressos”</li> <li>3) “Dificuldade em cumprir rigorosamente os planeamentos”</li> </ol>

Fonte: Elaboração própria

Ao comparar-se com o Quadro n.º 1, verifica-se que os objetivos e os obstáculos referidos são muito idênticos aos mencionados no enquadramento teórico por Heras-Saizarbitoria *et al*, (2011). Os objetivos internos estão, maioritariamente, relacionados com as melhorias na gestão organizacional, enquanto os objetivos externos, estão relacionados com a satisfação dos clientes e com a projecção das empresas nos mercados. Quanto aos obstáculos, o foco principal está nas fracas relações entre as pessoas, na inaptidão dos trabalhadores perante as exigências e na elevada burocratização do processo.

Quanto aos obstáculos apontados serem maioritariamente de natureza comportamental, também Kammoun e Aounib (2013), verificaram que os maiores obstáculos apontados à implementação da qualidade são do mesmo tipo: fraca comunicação entre parceiros; falta de formação das gestões de topo e intermédia; resistência à mudança e falta de compromisso por parte da administração.

Em resultado do exposto, a primeira proposição revela não existir necessidade de se discutir com muita profundidade pois os resultados revelam que grande parte dos entrevistados estão em concordância. Contudo, poderia acrescentar-se que os obstáculos são na sua maioria de índole comportamental, devendo por isso agir-se preventivamente antes da introdução dos processos de qualidade.

**Quanto à segunda proposição: A gestão de topo, ou seja a liderança, conhecendo os benefícios de um sistema de qualidade, deve estar completamente comprometida com a implementação do sistema e atrair e fomentar o envolvimento de todos os restantes colaboradores, para aumentar as probabilidades de melhoria dos resultados organizacionais.**

Como foi referido por Taylor e Wright (2003) os gestores de topo devem perceber que a prossecução do processo de qualidade apenas gera vantagem competitiva se estes estiverem plenamente motivados e comprometidos com o processo e se conhecerem os seus benefícios. Na verdade, a falta de compromisso e de entendimento por parte da gestão de topo, são apontados como possíveis ameaças ao sucesso do processo (Soltani *et al*, 2005).

Pela análise dos objetivos mencionados anteriormente por todos os respondentes, os membros dos órgãos de chefia conhecem realmente as vantagens que se podem obter com os sistemas da qualidade.

A gestão de topo participa na implementação dos sistemas de qualidade, das seis respostas dos administradores, apenas um (empresa certificada) refere que não se envolveu diretamente, todos os restantes se envolveram diretamente no processo ou pressupõem que se envolveriam caso implementassem processos de certificação (empresas não certificadas).

Quanto à motivação, das seis respostas, só um administrador (empresa não certificada) revelou que não se sente motivado a implementar o processo. Os três administradores das empresas certificadas sentem-se bastante motivados a continuar a desenvolver o processo, justificando-se pelos resultados obtidos.

Estando as lideranças diretamente envolvidas e motivadas funcionam como exemplo perante os seus colaboradores, além disso, ao reconhecerem os esforços dos seus colaboradores, facilitam o seu envolvimento e contribuem para elevar a sua motivação, que acontece porque estes julgam-se, assim, fundamentais para atingir os objetivos e manter o sistema de qualidade. Apenas nas empresas não certificadas existe a sensação, apesar do reconhecimento da administração, que não existiria motivação para a implementação de um sistema de qualidade, o que se deve entender como natural.

Existe unanimidade total, entre todos os administradores, os restantes colaboradores e em todas as organizações, quanto ao importante papel dos recursos humanos nas organizações, nomeadamente, na implementação e manutenção do processo de qualidade e quanto aos efeitos de um sistema de qualidade nos resultados organizacionais.

Todos consideram que este sistema pode melhorar os resultados organizacionais tanto em termos qualitativos como quantitativos, como por exemplo, na melhoria da qualidade e em maior produtividade, rentabilidade e competitividade. Estendendo-se também esse contributo a aspetos intangíveis, como o impacto positivo na imagem da organização e à melhoria de atividades da área de recursos humanos, como a comunicação e maior consciencialização e responsabilização.

A segunda proposição não necessita reformulação profunda, podendo apenas completar-se com os resultados obtidos nas organizações estudadas quanto à motivação dos administradores e ao reconhecimento dos colaboradores: A gestão de topo, ou seja a liderança, conhecendo os benefícios de um sistema de qualidade, deve estar completamente **motivada** e comprometida com a implementação do sistema, **reconhecer o esforço dos seus colaboradores** e atrair e fomentar o envolvimento de todos, para aumentar as probabilidades de melhoria dos resultados organizacionais.

**Quanto à terceira proposição: De forma geral, os colaboradores, devem participar em ações de formação sistemáticas, alterando comportamentos quando necessário e funcionando como peça fundamental no processo de introdução da qualidade, ultrapassando obstáculos e reduzindo resistências à mudança.**

Como foi referido na teoria, a falta de formação pode contribuir para a resistência e falta de compromisso dos colaboradores (Soltani *et al*, 2005), isto porque os colaboradores têm necessidade de sentir que estão a ser orientados para a implementação e manutenção de um processo novo e diferente. Neste aspeto, a formação tem um papel muito importante, no sentido, de preparar e tornar os colaboradores capazes de assumirem as suas responsabilidades em todo o processo (Tarí *et al*, 2007).

No estudo, os administradores das empresas certificadas consideram que na generalidade as práticas da qualidade são bem entendidas por todos e que a formação deve ser essencialmente, formação específica, ensinando o que cada um tem de fazer. Na sua perspetiva, se todos souberem o que fazer, garante-se o envolvimento de todos.

Dentro dos obstáculos apontados à implementação, os administradores das empresas mencionam a resistência dos colaboradores às alterações, a incompreensão de documentos impossibilitando o seu preenchimento e a elevada burocracia do sistema. Supostamente se cada trabalhador responder aos requisitos e cumprir as normas (o que parece não se verificar na prática) ajudado pela formação muito específica menos resistirá à mudança.

Os colaboradores das empresas certificadas não consideraram que a explicação do processo aos trabalhadores tenha sido bem-sucedida nem que a formação tenha sido suficiente. Em dois casos consideram que a formação é muito direcionada para a norma e pouco para a realidade de cada empresa.

Apesar de todos os entrevistados da administração reconhecerem que os colaboradores entenderam o sistema de certificação da qualidade e ser referido que existiu uma preparação a aplicação da formação profissional de acordo com as necessidades, o mesmo já não acontece com as respostas dos colaboradores. Assiste-se a um reconhecimento de que houve preparação ou planeamento da formação, mas de que essa formação assumiu uma amplitude muito restrita, resumindo-se aos normativos e tarefas de cada um, falhando na abordagem do sistema de certificação no seu todo e no domínio comportamental.

A reduzida amplitude da formação profissional é parcialmente explicada pela inexistência de capacidade de resposta às necessidades por parte do mercado de formação, sobretudo através de formação diretamente aplicável a cada empresa.

As empresas não certificadas, em ambos os respondentes, também não encaram a formação abrangente como elemento fundamental, sobretudo os colaboradores descrevem eventuais problemas comportamentais (cooperação entre os trabalhadores e falhas de comunicação) que podem ser a projeção de como as suas empresas recorrem à formação, ou mais concretamente não recorrem, por isso, aconteceria o mesmo com a implementação de um sistema de qualidade.

Como salientam Tarí *et al* (2007), os administradores das empresas têm um papel crucial como condutores da qualidade, porque além de outras tarefas definem um contexto de formação e uma relação cooperativa com os seus colaboradores. Assim, seria crucial que os administradores das empresas estudadas alargassem o âmbito ou o contexto da formação a aspetos comportamentais e à explicação dos sistemas de qualidade em todos os seus aspetos e implicações.

A terceira proposição não necessita reformulação profunda, podendo apenas completar-se com os resultados obtidos nas organizações estudadas quanto ao tipo de formação que na maioria das vezes ainda não existe: os colaboradores, devem participar em ações de formação sistemáticas, **específicas à tarefa de cada um e direccionadas também ao funcionamento do processo como um todo**, alterando comportamentos quando necessário e funcionando como peça fundamental no processo de introdução da qualidade, ultrapassando obstáculos e reduzindo resistências à mudança.

Quanto à **quarta proposição**: Os colaboradores devem ser vistos como um dos pontos críticos na implementação do sistema de qualidade, por isso é importante a sua integração e o seu envolvimento no processo, de forma, a contribuírem positivamente para os resultados organizacionais.

Tendo em conta os autores referidos na discussão da proposição anterior e acrescentado o que Sadikoglu e Zehir (2010) referiram, que só com colaboradores altamente satisfeitos e motivados se poderiam alcançar melhorias na qualidade, podemos afirmar que os colaboradores deverão ser considerados como peça chave de todo este processo (Welikala e

Sohal, 2008) e que por tudo isto é importante garantir a sua integração e envolvimento em todo o processo.

No estudo, considerando as respostas obtidas, os colaboradores são vistos como um dos pontos críticos na implementação do sistema de qualidade. Todos os administradores admitiram a elevada importância dos recursos humanos, indicando até que a maior parte dos obstáculos encontrados se encontram no domínio dos recursos humanos.

Ao cruzarem-se as respostas dos administradores e dos restantes colaboradores no que diz respeito ao reconhecimento do esforço dos colaboradores e ao posicionamento da administração face à aceitação do sistema por parte dos trabalhadores, podem consultar-se os quadros seguintes com as respostas de cada grupo, nas diferentes empresas:

Quadro n.º 11: Contraposição de respostas quanto ao reconhecimento e posicionamento da administração (empresas certificadas)

EMPRESAS		Reconhece o esforço dos seus colaboradores na implementação do sistema?	Considera que o seu esforço na implementação do sistema é reconhecido pela administração?	Considera que as atitudes que a administração toma em relação ao sistema, influenciam a aceitação por parte dos colaboradores?	TIPO
A	Adm.	“Sim, pela dedicação e interesse que manifestam”.		“Sim, o exemplo vem de cima”.	C
	Col.		“Sim, pelas atitudes que têm”.	“Sim, se não se interessa, vamos nós interessar”.	
	Col.		“Sim, acaba por ser reconhecido”.	“Sim, muito”.	
B	Adm.	“Sim, através de incentivos não monetários”.		“Sim”.	C
	Col.		“Acho que sim”.	“Sim, se derem o exemplo é mais fácil todos cumprirem”.	
	Col.		“Encontrei o processo no seu máximo”.	“Sim, é mais fácil ter a noção do que fazer e como fazer”.	
C	Adm.	“Sim, há procedimentos obrigatórios a cumprir”.		“Sim”.	C
	Col.		“Sim”.	“Não, o sistema funciona como um todo”.	
	Col.		“Acho que sim”.	“Sim”.	

Fonte: Elaboração própria

**Legenda:**

Adm. - Administrador

Col. - Colaborador

C - Certificada

Quadro n.º 12: Contraposição de respostas quanto ao reconhecimento e posicionamento da administração (empresas não certificadas)

EMPRESAS		Reconhece o esforço dos seus colaboradores na implementação do sistema?	Considera que o seu esforço na implementação do sistema é reconhecido pela administração?	Considera que as atitudes que a administração toma em relação ao sistema, influenciam a aceitação por parte dos colaboradores?	TIPO
D	Adm.	“Sim, tentando ver o que cada um tem de melhorar”.		“Sim”.	ÑC
	Col.		“Não”.	“Sim, se não houver incentivo é uma bandalheira”.	
	Col.		“Muito ténue”.	“Sim, muita importância”.	
	Col.		“Não”.	“Sim, das atitudes do patrão”.	
E	Adm.	“Sim, reconheço o esforço”.		“Sim”.	ÑC
	Col.		“Sim”.	“Sim”.	
	Col.		“O esforço de todos”.	“Sim”.	
F	Adm.	“Antigamente reconhecia, agora não”.		“Sim”.	ÑC
	Col.		“Mais ou menos”.	“Sim”.	

Fonte: Elaboração própria

**Legenda:**

Adm. - Administrador

Col. - Colaborador

ÑC - Não certificada

Verificamos que nas empresas certificadas existe um maior consenso entre as respostas dos administradores e dos colaboradores, no que diz respeito ao reconhecimento, o que poderá significar que nestas empresas existirão melhores condições para atrair e fomentar o envolvimento de todos os restantes colaboradores e aumentar as probabilidades de contribuírem positivamente para os resultados organizacionais.

No que toca às empresas não certificadas, verifica-se que apesar de todos reconhecerem que os papéis da administração e dos colaboradores são fundamentais para a implementação do sistema de qualidade, não será fácil a integração dos restantes colaboradores de forma a contribuírem positivamente para os resultados organizacionais, problema resultante da falta de capacidade para os administradores servirem de exemplo.

Em resultado do exposto, a quarta proposição revela não existir necessidade de se discutir ou completar com outros argumentos. As partes relativas, à importância dada aos colaboradores e ao seu reconhecimento, merecem a concordância de todos os sujeitos que fazem parte das

empresas que integraram o estudo. No entanto, no que concerne à integração e envolvimento, os administradores das empresas não certificadas reconhecem a sua falta de capacidade em lidar com o processo.

**Quanto à quinta proposição: Os responsáveis pela área de Recursos Humanos não podem ser negligenciados no processo de implementação, porque a eles cumpre o papel primário de motivar e maximizar o esforço de cada um dos colaboradores, para se atingirem os objetivos de melhoria da qualidade e do desempenho organizacional.**

Todos os entrevistados consideram que os responsáveis pela área de recursos humanos não podem ser negligenciados no processo de implementação e que a garantia da qualidade deve ser da responsabilidade da área de RH, à exceção de um entrevistado que diz que a responsabilidade dessa implementação deve ser de todos.

No entanto, embora se possa defender que é à gestão de RH que cumpre o papel de motivar e maximizar o esforço de cada um dos colaboradores, para os objetivos de melhoria da qualidade e do desempenho organizacional, verifica-se uma acentuada diversidade de respostas. Nas empresas certificadas dois administradores consideram que deverá ser a área de RH a motivar e maximizar o esforço de cada colaborador; quanto aos colaboradores, o mesmo já não acontece, duas colaboradoras da mesma empresa defendem que essa responsabilidade deverá ser de todos, noutra empresa concordam que a responsabilidade deve ser do departamento de RH, mesmo que depois delegue essas funções a outras áreas.

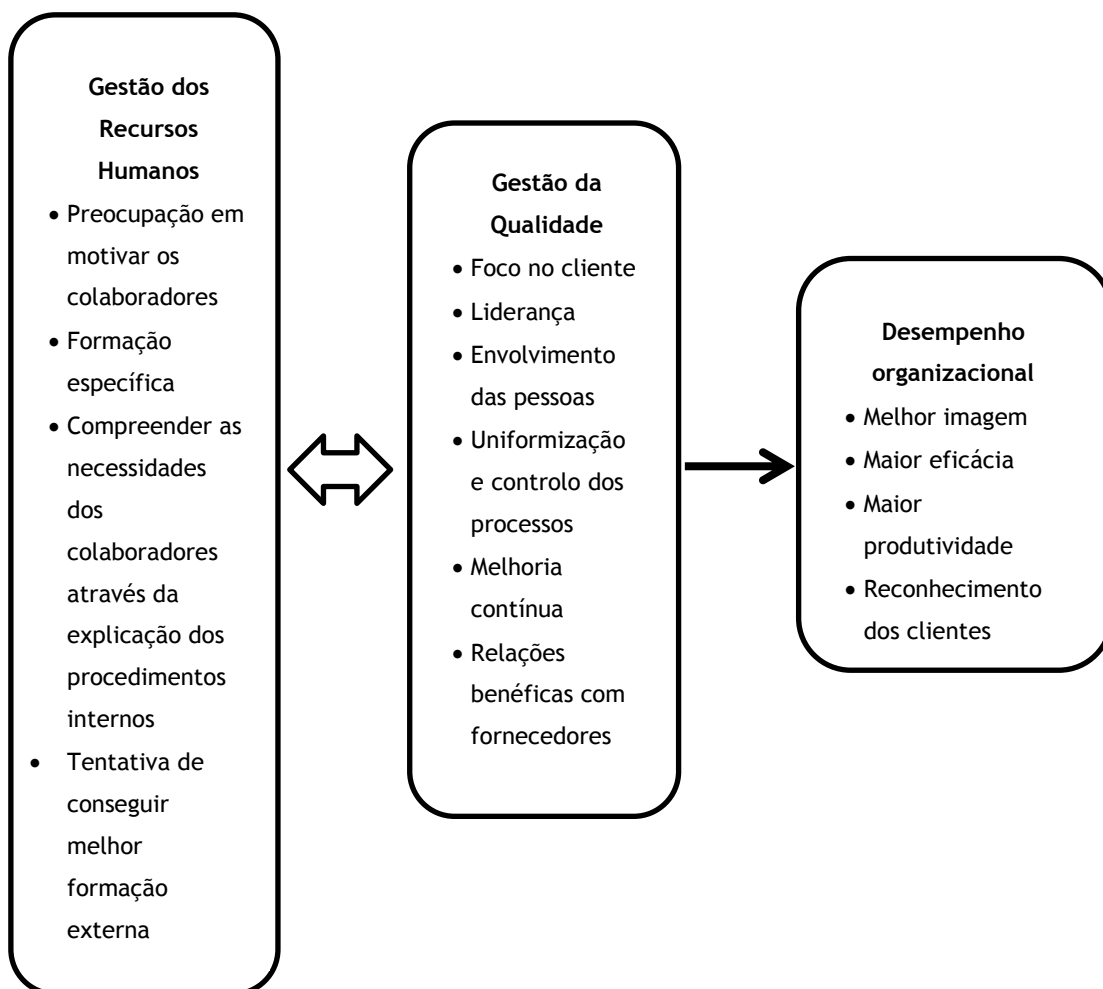
O estudo de Kufidu e Vouzas (1998) estabelecia já nessa altura a importância da gestão dos recursos humanos na implementação do sistema, contudo, pode acontecer que as empresas não considerem este elemento (pessoa ou departamento de gestão dos RH) no processo (McElwee e Warren, 2000). Nas empresas estudadas, a maioria dos entrevistados afirma que estes responsáveis devem fazer parte do processo, no entanto, essa importância, apesar de reconhecida é ainda hoje bastante descurada no seio empresarial. Pela diversidade de respostas percebe-se neste estudo que não existe uma definição do que essa pessoa ou departamento têm de fazer, misturando-se em muitos casos, o que é da responsabilidade de todos com o que é da responsabilidade desse elemento.

A quinta proposição não necessita reformulação profunda, podendo apenas completar-se com os resultados obtidos nas organizações estudadas quanto ao papel específico que os responsáveis pelos recursos humanos têm na implementação do processo: os responsáveis pela área de Recursos Humanos não podem ser negligenciados no processo de implementação, porque a eles cumpre o papel primário **de conciliar os esforços de cada um dos colaboradores, no sentido, de todos contribuírem de forma motivada para a maximização dos objetivos de melhoria da qualidade e do desempenho organizacional.**

A discussão das várias proposições permite-nos afirmar que grande parte dos objetivos foram atingidos. Passando pelo entendimento da atuação de algumas organizações face aos sistemas

de qualidade, pela importância da formação e pelo papel desempenhado pela área de recursos humanos na implementação desses mesmos sistemas. Sendo as proposições resultantes da análise do estado da investigação nas áreas estudadas, não se observa muita divergência da atuação das empresas portuguesas face a essas outras investigações executadas em outros países.

De seguida, apresenta-se, na Figura n.º 3, o modelo desenvolvido a partir do estudo das empresas certificadas. Em comparação com o modelo de análise inicial, verifica-se que as empresas analisadas não mencionam todos os princípios de gestão da qualidade e de gestão dos recursos humanos enunciados no modelo inicial, contudo, já num estudo de Lee *et al* (2009) concluía-se que as organizações não implementam todas da mesma forma os princípios de gestão da qualidade enunciados no modelo inicial, prestando mais atenção aos princípios que estão alinhados com as suas estratégias corporativas.



Fonte: Elaboração própria

Figura n.º 3: Modelo aplicável às empresas (certificadas) estudadas

Na verdade, verificam-se algumas lacunas na Gestão de Recursos Humanos aplicada pelas organizações, devendo implementar formas de melhorar as capacidades dos colaboradores e

de maximizar a sua satisfação, mas a tendência é suplantar estas lacunas com uma formação mais assertiva e responsabilizando o departamento de recursos humanos pela sua atuação.

Quanto aos princípios de gestão da qualidade, na sua grande maioria aplicam-se os enunciados no modelo inicial, à exceção da abordagem factual para a tomada de decisão e da abordagem sistémica da gestão. Este último, evidencia a falha que existe na abordagem do processo da qualidade como um todo, em que vários intervenientes, a gestão de topo, os colaboradores, os fornecedores e os clientes, interagem e se integram num sistema aberto e interdependente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 Conclusões

O que as pessoas pensam e sentem acerca das suas condições de trabalho e as relações desenvolvidas com as suas organizações podem influenciar profundamente o seu desempenho, por isso, quanto mais eficaz for a gestão dos recursos humanos, mais fácil será garantir-se a participação e o envolvimento de todos na organização, conseqüentemente, mais fácil será a implementação de um sistema de qualidade que permita a melhoria do seu desempenho, em grande parte das suas dimensões. Com pessoas comprometidas e envolvidas em todos os processos as organizações podem, entre outros indicadores, aumentar a sua produtividade (Dwyer, 2002) e as suas vendas (Sharma, 2005).

Nas empresas certificadas estudadas, a globalidade dos entrevistados consideraram que o processo de qualidade foi bastante benéfico para os resultados organizacionais, traduzindo-se em maiores níveis de eficácia, maior produtividade, melhor imagem e também maior reconhecimento por parte dos clientes.

Todos os intervenientes (administradores e colaboradores) reconhecem vantagens à certificação da qualidade e reconhecem também os contributos positivos que a participação de todos pode significar para a organização. Foi possível constatar através das várias entrevistas aos colaboradores das empresas certificadas, que estes são motivados pelas chefias para um melhor envolvimento no processo, no entanto, é também notório que o mesmo já não ocorre em relação ao reconhecimento do esforço de cada um no desenvolvimento desse mesmo processo.

Quanto aos administradores e restantes colaboradores das empresas não certificadas, reconhecem a elevada importância de um sistema da qualidade e a falta da ausência de certificação. Considerando, na sua maioria, que poderá ser a falta deste processo a responsável por não se ultrapassarem alguns dos obstáculos existentes nestas empresas, como: a má comunicação entre todos, a resistência à mudança, a falta de colaboração e a ignorância acerca das funções que cada trabalhador exerce em concreto.

Um dos grandes obstáculos à implementação das práticas da qualidade consiste no não entendimento, por parte dos trabalhadores, dos sistemas de qualidade, devido em grande parte às falhas na comunicação entre a gestão e os restantes colaboradores. Neste ponto, seria crucial um adequado planeamento da formação profissional, visando o bom entendimento das normas e também o bom entendimento do sistema de qualidade como um todo. Na verdade, a formação é considerada pelos administradores das empresas certificadas um meio de todos se envolverem no processo, no entanto, através das respostas dos colaboradores destas empresas, verifica-se que existe uma lacuna grave, que ainda não foi ultrapassada, em grande parte devido à incapacidade dos administradores em perceberem

que a especificação da tarefa de cada um não basta para todos interagirem e se envolverem no processo de qualidade como um todo. Nas empresas não certificadas o papel da formação é ainda bastante vago para os vários intervenientes.

Em relação à existência de um responsável (dos recursos humanos) pelo desenvolvimento do processo, verifica-se que para os administradores das empresas certificadas e para a generalidade dos intervenientes das empresas não certificadas, essa pessoa deve existir, para motivar e auxiliar todos os colaboradores na execução das suas tarefas, contudo, para a maioria dos colaboradores das empresas com certificação, essa responsabilidade deverá ser de todos ou então das chefias (que devem dar o exemplo).

Esta situação, em consonância com o que foi referido em relação ao reconhecimento dos administradores e à formação dos intervenientes, poderá mostrar que nas empresas não certificadas existe ainda a dificuldade em saber o que fazer, e como fazer, podendo estas ser razões válidas para a não implementação do processo. No caso das empresas certificadas, a fase da especificação da tarefa de cada um já foi ultrapassada, no entanto, existem ainda indefinições quanto ao sistema como um todo e também quanto à responsabilidade de cada um no processo. Cada um sabe já a tarefa a desempenhar, todavia, ainda não foi definido quais os procedimentos a adotar para o pleno funcionamento do processo como um todo.

Um dos grandes impulsionadores da implementação dos sistemas de qualidade, ou talvez o mais relevante, é o cliente, ou mais concretamente, as exigências dos clientes. Estando estes resultados em conformidade com Baldassarre *et al* (2012), segundo os quais muitas das certificações se realizavam porque eram exigidas explicitamente pelos clientes, ou impostas por estatutos e regulações. Uma das empresas não certificadas, mas que já tentou a implementação da certificação sem sucesso, reconheceu que tentou implementar o processo porque era uma exigência para ter acesso aos concursos públicos.

Tal como aconteceu nos casos estudados, também Baldassarre *et al* (2012), referem que o sistema da qualidade assumiu grande importância estratégica, que melhorou não só os processos internos mas também a relação das empresas com o mercado e com os seus fornecedores e clientes. Aumenta-se a qualidade dos produtos, reduzem-se os custos, aumenta-se a rentabilidade e aumenta-se a satisfação dos clientes externos e também a satisfação dos clientes internos (trabalhadores).

## **5.2 Limitações do estudo e futuras linhas de investigação**

Apesar deste trabalho assentar num caso de estudo múltiplo, é específico e apenas pode ser enquadrável neste contexto, isto porque incidiu num universo de empresas reduzido e de pequena dimensão, desta forma, é impossível de generalizar a outros contextos. No sentido, de confirmar as conclusões obtidas de forma universal, poder-se-ia continuar o estudo qualitativo abrangendo mais sujeitos, incluindo sobretudo empresas de grande dimensão e estendendo a área geográfica.

O que se poderia também analisar, em futuras investigações, seria o impacto do número de trabalhadores e das suas habilitações ou qualificações nos processos de implementação da qualidade. Isto porque os trabalhadores das empresas certificadas possuem maiores níveis de habilitações.

Outro aspeto a investigar poderia ser o papel da formação na implementação dos processos de qualidade em várias das suas dimensões: interna, externa; específica, geral; e na área comportamental.

Finalmente, também se poderia investigar o papel concreto da GRH nos processos decisórios da organização relativamente à implementação e à gestão dos sistemas de qualidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Akdere, Mesut (2006) "Quality Management through Human Resources: An Integrated Approach to Performance Improvement" *The Business Review*, 5(2): 233-238.

Alonso-Almeida, M. M.; Fuentes-Frías V. G. (2012) "International quality awards and excellence quality models around the world. A multidimensional analysis" *Quality & Quantity*, 46: 599-626.

Atkinson, H. (2006) "Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?" *Management Decision*, 44(10): 1441-1460.

Baldassarre, Maria; Caivano, Danilo; Pino, Francisco; Piattini, Mario; Visaggio, Giuseppe (2012) "Harmonization of ISO/IEC 9001:2000 and CMMI-DEV: from a theoretical comparison to real case application" *Software Quality Journal*, 20(2): 309-335.

Bayo-Moriones, Alberto; Merino-Díaz-de-Cerio, Javier; Escamilla-de-Leo, Sergio Antonio; Selvam, Rejina Mary (2011) "The impact of ISO 9000 and EFQM on the use of flexible work practices" *International Journal Production Economics*, 130: 33-42.

Bayraktara, Erkan; Tatoglub, Ekrem; Zaimc, Selim (2008) "An instrument for measuring the critical factors of TQM in Turkish higher education" *Total Quality Management*, 19(6): 551-574.

Benner, Mary J.; Veloso, Francisco M. (2008) "ISO 9000 practices and financial performance: A technology coherence perspective" *Journal of Operations Management*, 26: 611-629.

Camgoz-Akdag, H. (2007) "Total quality management through six sigma benchmarking: A case study" *Benchmarking: An International Journal*, 14(2): 186-201.

Cantarello, Silvia; Filippini, Roberto; Nosella, Anna (2012) "Linking human resource management practices and customer satisfaction on product quality" *The International Journal of Human Resource Management*, 23(18): 3906-3924.

Chadwick, Clint; Dabu, Adina (2009) "Human Resources, Human Resource Management, and the Competitive Advantage of Firms: Toward a More Comprehensive Model of Causal Linkages" *Organization Science*, 20(1): 253-272.

Clinton, Roy J.; Williamson, Stan; Bethke, Art L. (1994) "Implementing total quality management: The role of human resource management" *S.A.M. Advanced Management Journal*, 59(2): 10-16.

Conti, T. (2010) "Systems thinking in quality management" *The TQM Journal*, 22(4): 352-368.

Cowling, Alan; Newman, Karin (1995) "Banking on people: TQM, service quality, and human resources" *Personnel Review*, 24(7): 25.

Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R.C.; Cardoso, C.C.; Marques, C.A.; Gomes, J.F.S. (2010) Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano, Sílabo, Lisboa.

Dwyer, Graham (2002) "Quality management initiatives and people management strategies: The need for integration in the new millennium in a Irish context" *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5): 524-539.

Duh, Rong-Ruey; Hsu, Audrey Wen-Hsin; Huang, Pei-Wen (2012) "Determinants and performance effect of TQM practices: An integrated model approach" *Total Quality Management* 23(6): 689-701.

Edwards, Ron; Sohal, Amrik S. (2003) "The human side of introducing total quality management: Two case studies from Australia" *International Journal of Manpower*, 24(5): 551-567.

Freixo, Manuel João Vaz (2011) Metodologia Científica, Epistemologia e Sociedade sob a direcção de António Oliveira Cruz, 3.º edição, Instituto Piaget.

Gimenez-Espin, Juan Antonio; Jiménez-Jiménez, Daniel; Martínez-Costa, Micaela (2012) "Organizational culture for total quality management" *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-15.

Glaveli, Niki; Karassavidou, Eleonora (2011) "Exploring a possible route through which training affects organizational performance: the case of a Greek bank" *The International Journal of Human Resource Management*, 22(14): 2892-2923.

Hart, Christopher; Schlesinger, Leonard (1991) "Total Quality Management and the Human Resource Professional: Applying the Baldrige Framework to Human Resources" *Human Resource Management*, 30(4): 433-455.

Hartz, O. (1998) "Development of strategies for total quality management in large industrial companies and sma" *Total Quality Management & Business Excellence*, 9(4/5): S112-S115.

Heras-Saizarbitoria, Iñaki; Casadesús, Martí; Marimón, Frederic (2011) The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: The view of the assessors, *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(2): 197-218.

Jamali, Gholamreza; Ebrahimi, Mehran; Abbaszadeh, Mohammad Ali (2010) "TQM Implementation: An Investigation of Critical Success Factors" *International Conference on Education and Management Technology*, 112-116.

Kaeomane, Sukree (2009) "Effective Human Resource Management Practices for Continuous Quality Improvement Practices in SMEs" *The Business Review*, 14(1): 132-138.

Kammoun, Raoudha; Aounib, Belaid (2013) "ISO 9000 adoption in Tunisia: experiences of certified companies" *Total Quality Management*, 24(3): 259-274.

Kaynak, Hale (2003) "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance" *Journal of Operations Management*, 21: 405-435.

Kufidu, Stella; Vouzas, Fotis (1998) "Human resource aspects of quality management: evidence from MNEs operating in Greece" *The International Journal of Human Resource Management*, 9(5): 818-830.

Lai, Kee-hung; Yeung, A.C.L.; Cheng, T.C.E. (2012) "Configuring quality management and marketing implementation and the performance implications for industrial marketers" *Industrial Marketing Management*, 41: 1284-1297.

Lawler III, Edward E. (1994) "Total Quality Management and employee involvement: Are they compatible?" *Academy of Management Executive*, 8(1): 68-76.

Lee, P. K. C.; To, W. M.; Yu, B. T. W. (2009) "The implementation and performance outcomes of ISO 9000 in service organizations: An empirical taxonomy" *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(7): 646-662.

Leopoulos, V.; Voulgaridou, D.; Bellos, E.; Kirytopoulos, K. (2010) "Integrated management systems: moving from function to organisation/decision view" *The TQM Journal*, 22: 594-628.

Martín-Alcázar, Fernando; Romero-Fernández, Pedro M.; Sánchez-Gardey, Gonzalo (2008) "Human Resource Management as a Field of Research" *British Journal of Management*, 19: 103-119.

Mayer, Karl J. (2002) "Human resource practices and service quality in theme parks" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(4): 169-175.

McElwee, Gerard; Warren, Lorraine (2000) "The relationship between total quality management and human resource management in small and medium-sized enterprises" *Strategic Change*, 9: 427-435.

Moody, David; Motwani, Jaideep; Kumar, Ashok (1998) "Implementing quality initiatives in the human resources department of a hospital: a case study" *Managing Service Quality*, 8(5): 320.

Moreira, Carlos Diogo (2007) *Teorias e Práticas de Investigação*, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.

Pereira-Moliner, Jorge; Claver-Cortés, Enrique; Molina-Azorín, José F.; Tarí, Juan José (2012) "Quality management, environmental management and firm performance: direct and mediating effects in the hotel industry" *Journal of Cleaner Production*, 37: 82-92.

Prajogo, Daniel I.; Sohal, Amrik S. (2006) "The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance - the mediating role of TQM" *European Journal of Operational Research*, 168: 35-50.

Psomas, E. L.; Fotopoulos, C. V. (2009) "A meta-analysis of ISO 9001:2000 research - findings and future research proposals" *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(2): 128-144.

Sadikoglu, Esin; Zehir, Cemal (2010) "Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms" *Int. J. Production Economics*, 127: 13-26.

Sharma, Divesh S. (2005) "The association between ISO 9000 certification and financial performance" *The International Journal of Accounting*, 40: 151-172.

Sila, Ismail (2007) "Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study" *Journal of Operations Management*, 25: 83-109.

Soltani, Ebrahim; Lai, Pei-Chun; Gharneh, Naser Shams (2005) "Breaking Through Barriers to TQM Effectiveness: Lack of Commitment of Upper-Level Management" *Total Quality Management*, 16(8-9): 1009-1021.

Stackhouse, Fagan D. (2002) "Human resources initiatives support Virginia Beach's transformation to a quality service system" *Human Resource Management*, 41(3): 385-397.

Stavrou-Costea, Eleni (2005) "The challenges of human resource management towards organizational effectiveness: A comparative" *European Journal of Training and Development*, 29(2/3): 112-135.

Tarí, Juan José; Molina, José Francisco; Castejón, Juan Luis (2007) "The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes" *European Journal of Operational Research*, 183: 483-501.

Tarí, Juan J.; Sabater, Vicente (2006) "Human aspects in a quality management context and their effects on performance" *Int. J. of Human Resource Management*, 17(3): 484-503.

Taylor, W.A.; Wright, G.H. (2003) "A longitudinal study of TQM implementation: factors influencing success and failure" *The International Journal of Management Science*, 31: 97-111.

Welikala, Dilrukshi; Sohal, Amrik S. (2008) "Total Quality Management and employees' involvement: A case study of an Australian organization" *Total Quality Management*, 19(6): 627-642.

Wilkinson, Adrian; Godfrey, Graham; Marchington, Mick (1997) "TQM and Employee Involvement in Practice" *Organization Studies*, 18(5): 700-819.

Wilkinson, Adrian; Marchington, Mick; Barrie, Dale; Godfrey, Graham (1996) "Quality and the human resource dimension" *Management Research News*, 19(6): 16-26.

Yang, Ching-Chow (2006) "The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management - An empirical study on high-tech firms" *The TQM Magazine*, 18(2): 162-173.

Yin, Robert K. (2009) *Case Study Research - Design and Methods*, Fourth Edition, Applied Social Research Methods Series.

Yong, Josephine; Wilkinson, Adrian (2001) "Rethinking total quality management" *Total Quality Management*, 12(2): 247-258.

# ANEXO

## **GUIÃO DE ENTREVISTA BASE**

### **1.ª Parte: Informações pessoais de cada entrevistado.**

Género

Função profissional

Antiguidade na empresa

Habilitações literárias

### **2.ª Parte: Constituída por três grupos com questões de resposta aberta.**

**1.º Grupo: Questões acerca do processo de qualidade visto como um todo, sobre o papel em particular do entrevistado e a sua opinião sobre o papel dos restantes recursos humanos na implementação e manutenção do processo de qualidade.**

- 1) Quais as principais motivações/objetivos que levaram a empresa a implementar práticas da qualidade?
- 2) Quais os maiores obstáculos que considera existirem para a implementação e para o mau funcionamento do processo de qualidade? (Acha que estão maioritariamente relacionados com os RH? Em que sentido?)
- 3) Existe um envolvimento direto da sua parte na implementação e manutenção da qualidade?
- 4) De que formas se sente motivado para continuar a desenvolver e a participar no processo de qualidade?
- 5) Acha que os RH são importantes (relevantes) para o sucesso, em geral, da sua empresa? Quais as suas maiores preocupações em relação aos recursos humanos?
- 6) Considera os recursos humanos um fator crítico para a implementação da qualidade com sucesso?
- 7) Reconhece o esforço dos colaboradores na implementação e manutenção da qualidade? Como?
- 8) Considera que a aceitação do processo de qualidade por parte dos colaboradores depende da compreensão e das atitudes da administração sobre esse mesmo processo?

**2.º Grupo: Questões acerca da importância da formação, do departamento de recursos humanos e das instalações e equipamentos, no desenvolvimento de todo o processo.**

- 9) Considera que as práticas da qualidade são bem entendidas por todos os que trabalham na empresa?
- 10) Que planeamento foi feito para a integração (envolvimento) dos colaboradores no processo de qualidade? Formação em qualidade? Formação em trabalho de grupo? Explicação concreta do processo aos trabalhadores? Outro tipo, qual?

11) Considera que a qualidade deve ser da responsabilidade de uma pessoa/departamento próprio, nomeadamente, do Departamento de Recursos Humanos?

a) **Em caso de resposta afirmativa na questão anterior:**

Considera que deve ser o departamento/pessoa responsável pelos Recursos Humanos a motivar e a maximizar o esforço dos colaboradores, no sentido, de alcançarem os objetivos da melhoria da qualidade?

12) Considera que a empresa detém condições físicas, designadamente, edifícios, equipamentos (computadores, serviço de internet), máquinas, entre outros, para o processo de qualidade ser desenvolvido e mantido?

**3.º Grupo: Questões sobre o contributo da qualidade para o bom desempenho organizacional.**

13) Considera que a qualidade é algo importante para a empresa alcançar um bom desempenho? Em que aspetos?

14) Reconhece o processo de qualidade como parte integrante do plano estratégico da empresa ou apenas como uma ferramenta operacional?

15) Tendo em conta que o Sistema de Qualidade actua em diversas áreas e que a sua implementação acarreta vantagens e/ou desvantagens, qual a sua avaliação global de todo processo?