



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Covilhã | Portugal

Certificação: motivações, implementação e benefícios percebidos nos Serviços

Um estudo de caso no sector hoteleiro

Anabela Ernesto Mendes Safrão

2º Ciclo de Marketing

ORIENTADOR:

Luís António Fonseca Mendes

COVILHÃ, OUTUBRO DE 2010



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Covilhã | Portugal

Certificação: motivações, implementação e benefícios percebidos nos Serviços

Um estudo de caso no sector hoteleiro

Anabela Ernesto Mendes Safrão

2º Ciclo de Marketing

ORIENTADOR:

Luís António Fonseca Mendes

COVILHÃ, OUTUBRO DE 2010

Dedicatória

Dedico esta dissertação aos meus pais, Abel e Fátima, cujo apoio incondicional não me deixou sentir o frio da distância e da saudade. A Mariamo, Zainabo, Valdemira, Isaura e Ernesto, os meus irmãos que tão bem acompanharam esta solidão. Aos meus amigos, especialmente à Clara e ao Diaku, sempre pacientes face às atribulações desta jornada. Ao meu orientador, Professor Doutor Luís Mendes, o mentor incansável.

Agradecimentos

Esta dissertação não teria sido possível sem os sapientíssimos conselhos do Professor Doutor Luís Mendes. Pela orientação e disponibilidade, um grande bem-haja.

Ao Professor Doutor Pedro Silva e à Professora Doutora Helena Alves, pela confiança que em mim depositaram e pela valiosa oportunidade que me deram.

Ao Hotel Tivoli Oriente e, especialmente, à Dr.^a Ângela Reis, pela extrema simpatia e solicitude com que me recebeu.

A todos os meus professores, que desde o início me presentearam com essa grande riqueza que é o Conhecimento.

Resumo

A presente investigação tem como objectivo estudar a aplicação das normas ISO 9000 nos Serviços. Mais precisamente, o estudo centrou-se na compreensão dos motivos que levam as organizações do sector Hoteleiro a apostarem no desenvolvimento e implementação de sistemas de gestão de qualidade (SGQ). Ademais, procurámos analisar a sua certificação e identificar os principais benefícios alcançados, principalmente ao nível da satisfação e lealdade dos clientes. Assim, procurou-se *(i)* perceber por que razão as empresas no ramo Hoteleiro apostam na certificação; se por motivos de ordem comercial, ou se procuram sobretudo melhorar a eficiência e eficácia dos seus sistemas internos, e *(ii)* se a implementação de SGQ e respectiva certificação contribui positivamente para a melhoria do desempenho das empresas no sector Hoteleiros e para a satisfação dos seus clientes.

Atendendo à natureza dos objectivos propostos, optou-se por desenvolver a investigação através da condução de um estudo de caso efectuado no Hotel Tivoli Gare do Oriente. A escolha do caso baseou-se em duas razões essenciais: *(i)* porque se enquadrava nas características exigidas para o estudo e *(ii)* devido à disponibilidade e abertura demonstrada pela Técnica de Qualidade Ambiente e Segurança (QAS) do hotel. O estudo envolveu, entre outras fontes, *(i)* uma visita às instalações, possibilitando o contacto directo com a realidade em estudo, *(ii)* a análise de artigos de jornal e estudos disponíveis na Internet referentes ao Hotel, e *(iii)* a análise de documentos internos. Contudo, a fonte mais importante de informação adveio da realização de uma entrevista pessoal semi-estruturada levada a cabo com a Dra. Ângela Reis Técnica QAS do Hotel Tivoli Oriente.

A investigação conduzida mostra que, numa fase inicial, o processo de implementação do SGQ foi objecto de resistência por parte dos colaboradores, embora, assim que surgiram as primeiras dificuldades, essas foram rapidamente ultrapassadas através de acções de sensibilização e consciencialização. O caso aqui analisado mostra o exemplo de uma organização que não se limita a implementar um SGQ e a encará-lo como definitivo, motivada por razões de natureza essencialmente interna relacionadas com melhorias significativas ao nível da eficiência e flexibilidade dos seus processos e consequente melhoria respeitante ao serviço prestado. O Hotel Tivoli procurou ir mais além do mero cumprimento de um conjunto de requisitos, encarando os princípios da qualidade patentes na ISO 9000, nomeadamente, a focalização no cliente, a liderança, o envolvimento das pessoas, a abordagem por processos, a abordagem da gestão como um sistema, e a melhoria continua, como linhas orientadoras para uma efectiva aposta de uma estratégia pautada pela melhoria continua da qualidade.

Palavras-chave: Sistema de gestão da qualidade, ISO 9000, Hotéis, Serviços.

Abstract

The aim of the present study is to analyze the application of ISO 9000 standards to the service sector. To be precise, this research has focused on understanding the motives that lead hospitality sector organizations to invest on the development and implementation of quality management systems (QMS). Moreover, we have sought to scrutinize the certification of QMS and to identify the most important perceived benefits, mainly regarding customer satisfaction and loyalty. Therefore, we endeavoured to understand *(i)* why hospitality sector organizations pursue certification and whether they are driven by commercial reasons or by the need to increase the efficiency and the effectiveness of their internal systems. Additionally, we sought to *(ii)* determine if the implementation and certification of QMS add to the improvement of hospitality sector organizations' performance and to customer satisfaction.

Given the nature of the proposed objectives, we opted to undertake our research by means of a case study on Hotel Tivoli Gare do Oriente. The selection of this particular case was based upon two fundamental reasons: *(i)* its fitting the study's demandings and *(ii)* the solicitous response by the Director of Quality, Environment and HST. The study included, among other sources, *(i)* visiting the facilities, which provided direct contact with this context's reality, *(ii)*, analysing newspaper articles and on-line papers pertaining to the Hotel and *(iii)* examining internal documents. However, the most important source was comprised of a semi-structured interview with Dr.^a Ângela Reis, Director of Quality, Environment and HST for Hotel Tivoli Oriente.

The investigation shows that, earlier in the implementation, the QMS raised objections amid some employees. However, those were, alongside the first difficulties, surpassed through actions destined to raise awareness on the subject. The case study provides the example of an organization that does not limit itself to implement a QMS and to deem it completed, driven by essentially internal reasons concerning significant improvements on the levels of efficiency and flexibility in their processes and, subsequently, of the service provided. Hotel Tivoli strived to go beyond a mere fulfilment of requirements, facing the principles of quality within the ISO 9000, namely client focus, leadership, personnel involvement, process-based approach, management system approach and continuous improvement as guidelines to a well-defined strategy pursuing the continuous quality improvement.

Keywords: Quality Management System, ISO 9000, Hotels, Services.

Índice

1. ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA	1
1.1. OBJECTIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	3
1.2. ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO	4
2. QUALIDADE E EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE	5
2.1. CONCEITO DE QUALIDADE	5
2.2. EVOLUÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE	7
2.2.1 <i>Controlo/Gestão da Qualidade</i>	8
2.2.2 <i>Garantia de qualidade</i>	9
2.2.3 <i>Qualidade Total</i>	9
2.3. SISTEMAS DE GESTÃO DE QUALIDADE	10
2.4. A CERTIFICAÇÃO E AS NORMAS DA SÉRIE ISO 9000	11
2.5. VANTAGENS E DESVANTAGENS DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	13
3. MOTIVAÇÃO PARA A CERTIFICAÇÃO: EXPECTATIVAS E RESULTADOS	19
3.1. OS BENEFÍCIOS PERCEBIDOS DA CERTIFICAÇÃO.....	19
3.2. MOTIVAÇÕES PARA A CERTIFICAÇÃO	20
3.3. RAZÕES DO INSUCESSO NOS SISTEMAS DE GESTÃO DE QUALIDADE	21
4. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	22
4.1. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	22
4.2. <i>DESENHO DA INVESTIGAÇÃO</i>	27
4.3. TIPO DE INVESTIGAÇÃO E MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS	23
5. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS	25
5.1. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	25
5.1.1. <i>Localização</i>	25
5.1.2. <i>Capacidade e Serviços Prestados</i>	25
5.1.3. <i>Meio envolvente</i>	26
5.2. POLÍTICA DE QUALIDADE E ASPECTOS CRÍTICOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO SGQ.....	26
5.2.1. <i>Política e estratégia da qualidade</i>	26
5.2.2. <i>Aspectos críticos na implementação do SGQ</i>	27
5.3. O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SGQ	29
5.4. A LIDERANÇA DO PROCESSO	30
5.5. ACERCA DA DECISÃO DE AVANÇAR PARA O PROCESSO	30
5.6. BENEFÍCIOS CONSEGUIDOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO SGQ E DO PROCESSO DA CERTIFICAÇÃO	31
5.7. APOSTA NUM SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE QUALIDADE	34
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36

6.1. CONCLUSÕES	36
6.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	38
6.3. SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES	38
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
8. ANEXOS	46

Lista de Abreviaturas e Siglas

APCER	Associação Portuguesa de Certificação
BSI	<i>British Standards Institution</i>
F&B	<i>Food & Beverage</i>
FIL	Feira Internacional de Lisboa
GQT	Gestão para a Qualidade Total
HACCP	<i>Hazard Analysis Critical Control Point</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ISO TEC 176	<i>Iso Technical Committee 176</i>
NP	Normas Portuguesas
PME	Pequenas e médias Empresas
QAS	Qualidade, Ambiente e Segurança
SGQ	Sistemas de Gestão de Qualidade
SGQAS	Sistemas de Gestão de Qualidade, Ambiente e Segurança
TQM	<i>Total Quality Management</i>

Lista de Anexos

ANEXO A: CARTA PARA SOLICITAÇÃO DA ENTREVISTA.....	47
ANEXO B: GUIÃO DA ENTREVISTA	48
ANEXO C: CERTIFICADOS ATRIBUÍDOS PELA SGS - ENTIDADE CERTIFICADORA	54
ANEXO D: INQUÉRITO MENSAL AOS CLIENTES DO HOTEL TIVOLI RESORT	57

Lista de Figuras, Quadros e Gráficos

FIGURA 1 - EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DA QUALIDADE	8
QUADRO 1 - BENEFÍCIOS ALCANÇADOS PERCEBIDOS COM O PROJECTO.....	32
GRÁFICO 1- ÍNDICE DE SATISFAÇÃO GERAL	33
GRÁFICO 2- ÍNDICE DE SUGESTÕES E RECLAMAÇÕES EM 1000.....	38

1. Enquadramento do problema

Num mercado altamente competitivo e global, em que as organizações de hoje estão inseridas, é fundamental que se atribua superior importância à qualidade, devido a uma oferta cada vez maior e diversificada de produtos. Sendo assim, pode dizer-se que, para poderem competir, as organizações precisam de oferecer um produto ou serviço apelativos a um consumo continuado por parte de cada consumidor, sob risco de não conseguirem obter margens comerciais para a sua sustentação. *“... Os consumidores não têm possibilidade de influenciar directamente grande parte dos produtos que consomem. Os consumidores, embora dependentes de outros em larga escala, exigem garantias acrescidas da qualidade dos produtos”* (Pires, 2004:19).

A qualidade, mais do que importante, assume um cariz fulcral que passa pela consciência crescente dos direitos de cada consumidor e da expectativa moderna no progresso tecnológico. Apesar de não existir uma definição com aceitação universal, podem ser destacados alguns elementos comuns às várias definições: qualidade envolve ir ao encontro ou exceder as expectativas dos clientes; a qualidade aplica-se a produtos, serviços, pessoas, processos e ao meio envolvente; qualidade é um estado de constante mutação: o que é considerado qualidade hoje pode não ser suficientemente bom para o ser amanhã (Fernandes, 2003).

Segundo Pan (2003), as razões que levam as organizações a procurar a certificação são: a introdução de melhorias na qualidade, a manutenção da imagem empresarial, o *marketing advantage*, a melhoria da formação e do conhecimento dos trabalhadores, e a resposta às pressões/exigências dos consumidores. No que concerne aos benefícios alcançados, o autor enumera, entre outros, a obtenção de vantagem sobre outras organizações, a qual deriva de benefícios como o aumento na produtividade, melhorias na qualidade, aumento da satisfação do cliente, incremento da margem de lucro e reduções de custo, bem como melhorias nas relações públicas, provenientes de melhores relações com autoridades e comunidades.

Para Santos e Escanciano (2002), para além da certificação da norma ISO 9000, também a procura da norma, tem causado impactos diversos nas organizações. Significa isto que muitas empresas não só usufruem de vantagens inerentes à certificação em si, mas também de todo o processo que a ela conduz. Por um lado, a adopção da norma poderá conduzir, em termos gerais, a uma melhoria, a nível internos, da eficiência das organizações. Por outro lado, o processo que conduz à implementação da norma também poderá trazer benefícios à organização, podendo mesmo estes ser superiores à certificação em si (Han *et. al.*, 2007).

Para a consciencialização desta problemática por parte das organizações, muito têm contribuído as normas ISO 9000¹ pelo facto de poderem ser usadas por qualquer tipo de organização, seja ela grande ou pequena, de carácter industrial, prestadora de serviços ou mesmo uma entidade governamental (Dunu e Ayokanmbi, 2008).

No entanto, há que salientar que, se um produto for fabricado através de um sistema certificado segundo as normas ISO 9000², tal não implica que tenha maior ou menor qualidade que um outro similar, significando apenas que todos os produtos fabricados segundo este processo apresentarão as mesmas características e o mesmo padrão de qualidade. De facto, estas normas não conferem por si só qualquer vantagem extra a um produto ou serviço, garantindo simplesmente que este apresentará características predizíveis, não saindo estas de um intervalo de aceitabilidade contratualizado explícita ou implicitamente com o consumidor. Por exemplo, o sabor dos hambúrgueres de uma cadeia de restaurantes de comida rápida deve ser o mesmo em todo o mundo, independentemente do estabelecimento de fabrico, salvo variações regionais que resultem de preferências de uma determinada cultura. No caso dos serviços, pode-se dar o exemplo da entrega de encomendas rápidas: qualquer que seja o destino ou a procedência de uma entrega *em dia seguinte*, esta deverá realizar-se no prazo acordado com o fornecedor do serviço, e a encomenda entregue em boas condições e sem danos ao destinatário. O recibo da encomenda deve ser enviado ao remetente também em tempo previsível.

Neste sentido, impera distinguir *qualidade* (ir de encontro às expectativas do consumidor) de *sistema de gestão da qualidade*, ou seja, o conjunto de organização, procedimentos, técnicas e pessoas que assegura a qualidade de toda a produção de bens e serviços da empresa no estrito senso, e das operações da empresa no sentido mais abrangente. A qualidade é garantida ao consumidor através do sistema de gestão da qualidade; e é este sistema que se certifica (Pires, 2004).

Compreender, assim, as diversas motivações que levam as organizações a avançarem para a implementação de sistemas formais de gestão da qualidade e posterior processo de certificação e identificar os benefícios da aplicação da bagagem de conhecimentos teóricos e

¹ ISO é como é conhecida a organização, fundada em 1947, responsável por aglomerar as maiores instituições padronizadoras do mundo, a *International Organization for Standardization* e engendrar normas padronizadoras para os diversos segmentos industriais. A própria ISO se define assim: (...) a non-governmental organization that forms a bridge between the public and private sectors (Recuperado em 20 de Janeiro de 2010 de <http://www.iso.org/iso/about.htm>).

²A ISO série 9000 compreende um conjunto de cinco normas (ISO 9000 a ISO 9004); dizem respeito apenas ao sistema de gestão da qualidade de uma empresa, e não às especificações dos produtos fabricados pela mesma.

empíricos da melhoria de qualidade na realidade actual, poderá no futuro conceder aos organismos certificadores dados preciosos para a melhoria da certificação da qualidade. Como tal, vários têm sido os investigadores a debruçarem-se sobre esta questão. Apesar de chegarem a resultados diferentes e por vezes até contraditórios, os estudos desenvolvidos contribuíram, sem dúvida, para trazer alguma luz acerca do comportamento das organizações face ao fenómeno da certificação. No entanto, observa-se que a grande maioria dos estudos incidem sobre o sector industrial.

1.1. Objectivos e questões de investigação

Devido à crescente importância dos serviços nas economias dos países desenvolvidos, por existir uma crença generalizada de que um dos pilares do desenvolvimento económico do país é o sector dos serviços (Lindon *et. al.*, 2004), e sendo a certificação do SGQ um tema ainda pouco explorado no sector hoteleiro, este trabalho de investigação tem como propósito contribuir para uma melhor compreensão da implementação de SGQ e posterior processo de certificação neste tipo de organização.

Neste sentido, o objectivo da presente dissertação é compreender os motivos que levam as organizações do sector hoteleiro a apostar no desenvolvimento e implementação de sistemas formais de gestão de qualidade e sua certificação e aferir acerca da importância da utilização das normas ISO 9000 e as vantagens conseguidas ao nível comercial. Mais precisamente, pretende-se:

1. Averiguar os factores que mais influenciam a decisão de certificação por parte dos corpos dirigentes;
2. Averiguar quais os principais benefícios alcançados com o processo de implementação do SGQ e posterior certificação, principalmente ao nível da satisfação e lealdade dos clientes.

Pretende-se, desta forma, tentar dar resposta a algumas questões de investigação que motivaram a realização deste trabalho:

1. As empresas no ramo hoteleiro apostam na certificação essencialmente por motivos de ordem comercial, ou procuram sobretudo melhorar a eficiência e eficácia dos seus sistemas internos?
2. Será que a implementação de SGQ e respectiva certificação contribui positivamente para a satisfação do cliente nas empresas do sector hoteleiro?
3. Será que o desenvolvimento do SGQ e respectiva certificação contribui de forma verdadeiramente positiva para o desempenho das empresas no sector hoteleiro?

1.2. Estrutura da investigação

Atendendo aos objectivos delineados, este trabalho encontra-se estruturado em três grandes partes. Numa primeira parte procedeu-se a uma revisão bibliográfica, focalizada no conceito de qualidade, no SGQ e no processo de certificação dos mesmos, abordando ainda as motivações que levam as empresas a apostarem na certificação, os benefícios percebidos da certificação, bem como as dificuldades enfrentadas ao longo do processo. Na segunda parte são descritos pormenorizadamente os aspectos metodológicos da investigação, nomeadamente no que diz respeito à selecção do caso e recolha de dados e processo de análise. A última parte assenta no desenvolvimento do estudo do caso, onde, após uma breve caracterização da empresa em análise, se procura dar resposta às diversas questões de investigação levantadas.

2. Qualidade e Evolução dos Sistemas de Gestão da Qualidade

2.1. Conceito de Qualidade

Existe, actualmente, um número significativo de conceitos de qualidade, pelo que seremos obrigados a seleccionar as que se nos afiguram mais pertinentes para os propósitos do nosso trabalho, procedendo a uma divisão entre os que reportam ao consumidor e os que se direccionam à produção. Esta aparente polarização não significa, porém, uma incompatibilidade entre definições, sendo, aliás, necessário que se proceda a uma observação detalhada destes conceitos e definições para que haja, no seio das questões tratadas no presente trabalho, uma evolução teórica e conceptual, cujo objectivo último pretendemos ser de uma natureza vasta e abrangente sem descurar as especificidades de cada sector.

Com base, por exemplo, na norma ISO 9000:2008³, pretende-se apresentar uma abordagem assente nos célebres oito princípios de gestão de qualidade que continuam até hoje a fazer escola. Tais princípios são:

- Focalização no cliente;
- Liderança;
- Envolvimento das pessoas;
- Abordagem da gestão como um sistema;
- Abordagem por processos;
- Melhoria contínua;
- Abordagem da tomada de decisões, baseada em factos;
- Relações mutuamente benéficas com fornecedores.

Estes princípios, dirigidos à gestão, focalizam-se no aumento da eficiência das organizações. Contudo, a sua visão de qualidade prende-se exclusivamente às especificações técnicas do produto (Gomes, 2004). Esta linha de pensamento segue de certa forma a definição apresentada por Philip Crosby em, 1980, que sugeria que qualidade significa conformidade com os requisitos (*conformance to requirements*). Pensar qualidade de um ponto de vista

³ Guia interpretativo da norma ISO 9001:2008, recuperado em 22 de Janeiro de 2010 de http://www.apcer.pt/arq/fich/Guia_9001.pdf

prático implica um conjunto de especificações previamente definidas. A qualidade é avaliada pelo grau de conformidade do produto obtido com as suas especificações projectadas.

Embora os requisitos técnicos do produto continuem a ser tidos em conta, também a satisfação do consumidor é vista como importante. Tanto as falhas internas, causadas por produção defeituosa antes de o produto chegar ao cliente, como as de cariz externo, ou seja, aquelas originadas por insatisfação do cliente devido a um produto com defeito, têm custos muito elevados para as empresas, pelo que (Dale & Wang, 2002) aventaram um Modelo de Custos de Qualidade que resume os problemas causados por ambos os tipos de falhas. Podemos, assim, concluir que enquanto alguns autores visam o desempenho da organização, outros fazem-no conjuntamente com uma maior preocupação face ao consumidor, o qual, logicamente, é o sustentáculo do negócio. Assim, caso tenhamos de medir a qualidade de acordo com as expectativas do consumidor, há também que colocar o cumprimento dessas expectativas numa relação de interdependência com a produção de um artigo ou prestação de um serviço.

Dado o cariz subjectivo do conceito de qualidade, devemos somente defini-lo num âmbito mais vasto, partindo depois para visões mais específicas de acordo com cada caso, sendo este um princípio conivente com as convicções de Pires (2004: 24), que afirma que *"não é fácil definir a qualidade, visto que a sua definição terá de partir de alguns conceitos básicos e depois ser adaptado a cada caso"*.

Atente-se, neste sentido, à concepção de Donnelly (2000), que aponta certas dimensões de especificidade num conceito tão abstracto como o é a qualidade; dimensões essas que reportam ao desempenho (relativo às características básicas do funcionamento de um produto ou serviço), atributos, fiabilidade (desempenho garantido num dado período), conformidade (entre a concepção e características e padrões estabelecidos), durabilidade, serviço pós-venda, estética e qualidade percebida, a qual pertence aos domínios do marketing (nome da marca, reputação, etc.). Em suma, a qualidade será, essencialmente, a conformidade entre um produto ou serviço e as expectativas que o consumidor manifesta em relação a este. No entanto, para que a produção ou prestação sejam satisfatórias, há que haver bons níveis de produtividade sem que se descurem os conceitos básicos da qualidade e as directrizes referentes a cada produto ou serviço. Assim, a relação do conceito de qualidade com a necessidade de ir ao encontro ou exceder as expectativas dos clientes em particular e dos *stakeholders*⁴ em geral, parece ponto comum entre a maioria das definições encontradas na literatura. Por exemplo, de acordo com António e Teixeira (2007), qualidade é um estado dinâmico associado a produtos, serviços, pessoas, processos e meio envolvente que vão ao encontro ou excedem expectativas.

⁴ *Stakeholder* (em português, parte interessada ou interveniente), é um termo usado em administração referente às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa.

Segundo Heizer e Render (2008), a qualidade envolve satisfazer e ultrapassar as expectativas dos clientes quanto aos bens e serviços oferecidos. Para Longo e Vergueiro, (2003), a qualidade nos serviços é composta de vários critérios de avaliação considerados pelos clientes, nomeadamente: consistências, flexibilidade, competência, credibilidade, tangíveis, custo, acesso, entre outros. Aliás, as próprias normas ISO 9000 realçam que a qualidade consiste no grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas, definidas em última instância pelos clientes e outras partes interessadas

2.2. Evolução dos Sistemas de Gestão de Qualidade

A gestão da qualidade, inicialmente restrita à inspecção das etapas de produção, expandiu-se de modo a incluir a gestão de todos os aspectos da qualidade relativos a processos e pessoas, tanto dentro como fora da organização empresarial. Uma poderosa ferramenta para a gestão da qualidade é o conjunto das normas ISO 9000, inicialmente voltadas para o campo industrial, mas, por sua intrínseca flexibilidade, empregadas posteriormente as empresas de serviços (Morejón, 2005).

A figura 1 ilustra a evolução dos sistemas da qualidade desde os seus primórdios, no início do século XX. Pires (2004:33), resume o processo de evolução da qualidade, em cinco etapas essenciais:

- I. Inspeção, a qual compreende *“actividades de medição, comparação e verificação”*;
- II. Controlo da qualidade, constituído por *“actividades que se centram na monitorização, nomeadamente na análise dos desvios e reposição dos parâmetros dos processos nas condições desejadas”*;
- III. Garantia da qualidade, cujas *“actividades planeadas e sistemáticas (...) podem garantir que a qualidade desejada está a ser alcançada”*;
- IV. Gestão da qualidade, em cujas actividades, *“coincidentes com as da garantia, se enfatiza a integração na gestão global da empresa”*; e, finalmente,
- V. A qualidade total, uma *“cultura de empresa capaz de assegurar a satisfação dos clientes”*.

De acordo com o autor, o aparecimento dos primeiros aglomerados populacionais deu origem ao aparecimento de determinados tipos de comércio que fornecessem à população bens da primeira ordem. Sendo basicamente a produção manual, era o artesão que executava todas as tarefas, desde a elaboração dos produtos até à venda. Neste sistema, a qualidade fazia parte da produção e tornava-se numa identificação própria do produto.

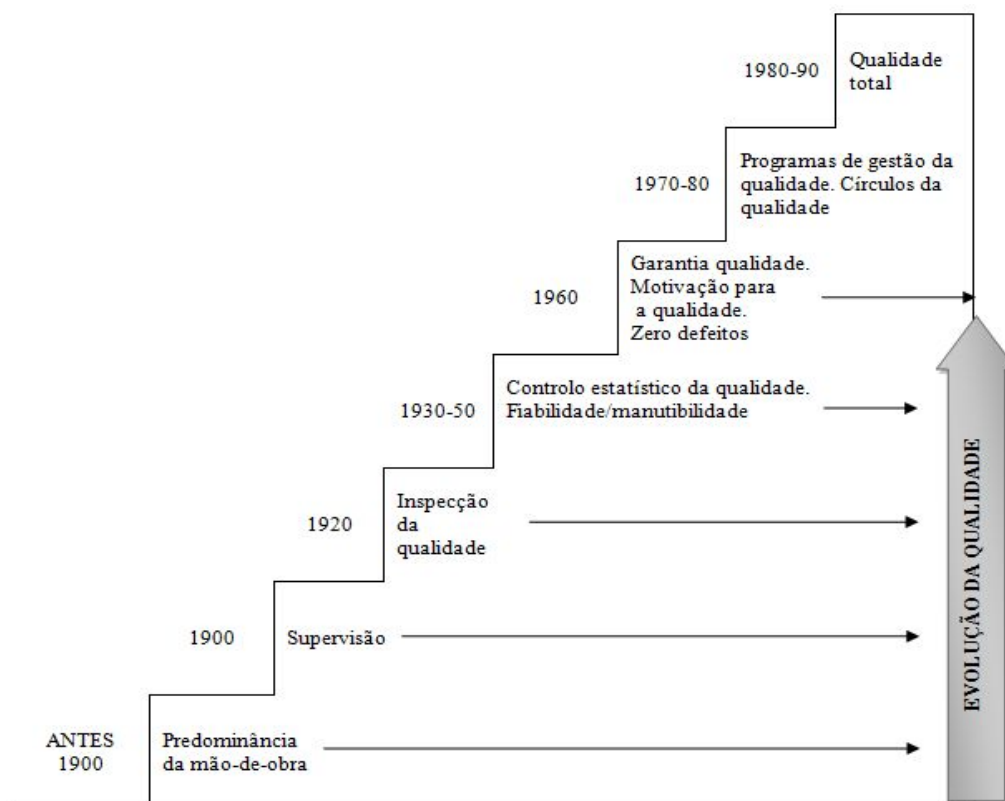


Figura 1: Evolução dos sistemas da qualidade
Fonte: (Pires, 2004)

2.2.1 Controlo/Gestão da Qualidade

O conceito de controlo ou gestão de qualidade consiste em assumir a qualidade como filosofia de gestão considerando que todas as actividades e funções de uma organização estão interligadas e influem na qualidade apresentada pelos produtos desta organização. Evidentemente leva em consideração o cliente, mas também as necessidades internas da organização, o seu processo, a sua estrutura e organização voltada para a eficácia dos resultados. Todas as actividades da função de gestão que determinam a política da qualidade, os objectivos e responsabilidades, e os implementam por meios como planeamento da qualidade, controlo da qualidade, garantia da qualidade e melhoria da qualidade dentro do sistema da qualidade. Acrescenta-se, ainda, que a gestão da qualidade é responsabilidade de

todos, envolve a todos mas tem que ser liderado pela alta administração (Longo e Vergueiro, 2003). A norma básica para a Gestão da Qualidade é a ISO 9004-1⁵.

2.2.2 Garantia de qualidade

Garantia de qualidade define-se como conjunto de actividades executadas com o propósito de gerar confiança para o cliente e para a administração da organização de que os requisitos da qualidade especificados serão atingidos: Conjunto de actividades planeadas e sistemáticas, implementadas no sistema da qualidade e demonstradas como necessárias, para prover confiança adequada de que uma entidade atenderá os requisitos para a qualidade. As normas básicas para Garantia da Qualidade são: ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003⁶.

2.2.3 Qualidade Total

A Gestão da Qualidade Total (TQM - *Total Quality Management*), como filosofia de gestão, elevou eficazmente a implementação das práticas de gestão da qualidade do nível operacional para o nível estratégico. Com a implementação da TQM, a qualidade passou a ser encarada como um princípio básico estratégico, envolvendo activamente a gestão de topo e todos os colaboradores na prossecução da sua melhoria contínua (Prajogo e Sohal, 2004). Contudo, dada a pressão intensa da competição global actual, as organizações preocupam-se cada vez mais em incorporar a noção de "*sustentabilidade*" na TQM, de forma a manterem a sua vantagem competitiva e a melhorarem a sua *performance* (Lopes e Capricho, 2007; Sanders, 2008). Hitchcock e Willard (2002) referem mesmo que a palavra-chave do século XX foi "*qualidade*" e que no século XXI é "*sustentabilidade*". De acordo com Smith (2004), os conceitos de qualidade e sustentabilidade estão intimamente ligados. Note-se que as raízes da sustentabilidade têm sido advogadas há muito tempo por autores como Deming citado por Idris e Zairi (2006), através das suas recomendações de propósito constante (da melhoria contínua dos serviços/produtos bem como da necessidade do planeamento a longo prazo) e remoção das barreiras que retiram às pessoas o orgulho no seu trabalho, ou seja, os princípios da ética e transparência e da qualidade do trabalho.

⁵ Guia interpretativo da norma 9001:2008, recuperado em 3 de Fevereiro de 2010 de http://www.apcer.pt/arq/fich/Guia_9004.pdf

⁶ Guia interpretativo da norma ISO 9001:2008, recuperado em 24 de Janeiro de 2010 de http://www.apcer.pt/arq/fich/Guia_9001.pdf

2.3. Sistemas de Gestão de Qualidade

Embora a noção de qualidade seja extensível a várias áreas, nomeadamente a filosofia, a que nos interessa abordar é, sem que deixemos de reconhecer a importância e necessidade das restantes, a que diz respeito a produtos e serviços. Assim como as qualidades humanas dependem, no seu reconhecimento e definição, de um determinado padrão social, também a qualidade, no sentido à qual a restringimos, requer padrões; algo que a permita ser medida. Sem que nos demorem a analisar a sua história, convém, porém, notar que a qualidade sempre teve como objecto central as finalidades para as quais determinado produto foi fabricado. E, se até à época moderna, marcada pela Revolução Industrial, não havia normas impostas para a obtenção de produtos ou serviços sem defeitos, o mesmo não acontece nos dias de hoje, em que o mercantilismo incipiente do século XVI deu lugar a uma tomada em consideração da noção de vantagem competitiva que, com a globalização, se alargou às comunidades de nações (Pires, 2004).

Presentemente, a qualidade não é somente definida pelo artesão e pelo cliente, mas sim por normalizações de cariz governamental ou não governamental que assumem o objectivo último de garantir uma qualidade mais abrangente. Essas normas denominam-se de sistemas de qualidade, que são "*O conjunto da estrutura organizacional, das responsabilidades, dos procedimentos, dos processos e dos recursos para a implementação da gestão da Qualidade, ou seja, (...) o conjunto das medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável está sendo alcançado ao menor custo*" (Miranda, 2002: 17).

Segundo Mello *et. al.* (2002) as normas de sistema de gestão da qualidade fornecem à organização um modelo a seguir para preparar e operar seu sistema de gestão. Conforme Prancic (2002), os sistemas de gestão da qualidade surgiram da necessidade da organização demonstrar a qualidade de seus produtos e garantir que essa qualidade se mantenha. Para tal, há a necessidade da apresentação de evidências objectivas, que comprovem o atendimento aos requisitos ou que estabeleçam a confiança de que a função qualidade está a ser conduzida adequadamente.

De acordo com Piskar (2007), as empresas que implementaram o sistema de gestão de qualidade há mais tempo, conseguem identificar melhor o impacto da aplicação deste SQ; isto acontece porque estas empresas definem este sistema como um dos valores da empresa. A implementação de sistemas de gestão da qualidade permitiu às organizações manterem-se estruturadas e introduzirem métodos de trabalho eficientes para a melhoria da qualidade, afectando não somente os membros internos, mas toda a sociedade na qual a organização serve.

2.4. A certificação e as normas da Série ISO 9000

A certificação, segundo Miranda (2002:15), "*é o processo de avaliar com credibilidade a conformidade de produtos, empresas ou pessoas face a documentos de referência*", sendo levada a cabo por um organismo independente e adequado.

Soveral (1999), por sua vez, define a certificação como a garantia de conformidade face a normas, especificações ou regulamentos técnicos que um organismo idóneo, externo à organização em questão, e, por isso, alheio aos seus interesses, confere a um produto ou sistema de qualidade. Assim, a certificação de uma organização pelas normas ISO 9000 passa pela avaliação do sistema de qualidade por ela implementado, o qual terá de se coadunar com normas específicas previamente definidas. O mesmo autor refere que a certificação demonstra competência e capacidade, por parte da empresa, em fornecer produtos ou serviços cuja qualidade se faz medir por requisitos preestabelecidos.

A ISO - *International Organization for Standardization* - é uma organização não governamental criada em 1947 e que se destina a promover a normalização em todo o mundo, facilitando, deste modo, o comércio de bens e serviços. Com a formação, em 1979, do ISO/TC 176 (*ISO Technical Committee 176*), criaram-se quatro modelos: ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 e ISO 9004⁷. De acordo com Hoyle (2001), estes tornaram-se manuais de referências para qualquer empresa que desejasse a implementação de um sistema de qualidade. Desde a publicação da família de normas ISO 9000 em 1987, uma nova indústria tem crescido à sua sombra. Esta indústria é caracterizada por organismos de normalização, de acreditação e certificação, práticas de consultoria e de formação, fornecedores de *software* e um enorme conjunto de publicações, revistas, sites e sistemas, tudo isto em nome da qualidade. Hoyle define ainda ISO 9000 como um conjunto de ideias inter-relacionadas, princípios e regras, que podem ser consideradas como um sistema, da mesma forma que nos referimos a um sistema métrico ou sistema imperial de medidas.

As normas da família ISO 9000 dizem respeito à manutenção de boas práticas de gestão, através das quais se garante o fornecimento de produtos e serviços que estejam de acordo com os requisitos dos consumidores, procurando-se, também, prever futuros problemas para que haja uma melhoria contínua⁸.

⁷ Recuperado em 10 de Dezembro de 2009 de <http://www.iso.org/iso/about.htm>

⁸ Recuperado em 10 de Dezembro de 2009 de http://www.iso.org/iso/about/discovers-iso_who-standards-benefits.htm

Já no ano 2000, publicou-se uma revisão destas normas, a qual, tendo simplificado significativamente os modelos anteriores, reflectiu naturalmente as inúmeras críticas que surgiram da comunidade científica e empresarial e as evoluções económicas e sociais decorrentes da globalização, para além de procurar que melhor se respondesse às exigências dos consumidores e do mercado. No geral, as normas ISO 9000 procuram aproximar-se dos princípios que norteiam a filosofia da gestão pela qualidade total, colocando uma maior ênfase na satisfação dos clientes e na melhoria contínua⁹.

Whiters e Ebrahimpour (2000) apontam que a norma ISO 9000, versão 1994, era baseada em quatro princípios básicos: conformidade; documentação; qualidade do projecto e inspecção e teste. Os mesmos autores afirmam que estes princípios eram muito vagos e precisam de ser mais elaborados, específicos e alargados para aumentar os padrões de qualidade da certificação. Daí ter ocorrido a revisão e alargamento da norma em 2000.

Uma nova edição da ISO 9001, quarta edição da norma, foi revista em 2008, não introduzindo, no entanto, nenhuma exigência suplementar em relação à última versão de 2000 e não modificando as intenções desta. Trata-se antes de uma clarificação das exigências da edição ISO 2000, na base da experiência adquirida pelos seus utilizadores ao longo dos últimos oito anos e de algumas modificações que têm por objectivo melhorar a compatibilidade com a norma ISO 14001:2004 relativa ao sistema de gestão ambiental. Existem, na série ISO 9000:2008, três normas:

- A ISO 9000: composta por fundamentos e vocabulários e que se destinou a substituir a ISO 9001 e 8402; esta norma preconiza um conjunto de 8 princípios que se seguem:

Em primeiro lugar, é necessária a *focalização no cliente*, já que as organizações dependem dos seus clientes e, conseqüentemente, implica que se compreendam as suas necessidades, actuais e futuras, satisfaçam os seus requisitos e se esforcem por exceder as suas expectativas. O segundo princípio definido passa pela *liderança*, já que os líderes estabelecem a finalidade e a orientação da organização [sendo conveniente] que criem e mantenham o ambiente interno que permita o pleno desenvolvimento das pessoas para se atingirem os objectivos da organização. Em terceiro lugar, temos o *envolvimento das pessoas*, as quais são a essência de uma organização. Cite-se, seguidamente, a *abordagem por processos, justificada pela necessidade de transformar inputs (...) [por exemplo materiais, energia, informação, etc.] em outputs [produtos, serviços]* de uma forma metódica. Temos, em quarto lugar, a *abordagem de processos*, onde todas as actividades e recursos relacionados são administrados como um processo. O quinto princípio, é o da *abordagem da gestão como*

⁹ Guia interpretativo da norma ISO 9001:2000, recuperado em 10 de Dezembro de 2009 de http://max.uma.pt/~a2050202/Guias%20Normas/GUIA_ADMINIS%209001.pdf

um sistema, já que identificar, compreender e gerir os processos inter-relacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objectivos com eficácia e eficiência. O sexto princípio é o da *melhoria contínua*, melhoria, essa, que deve ser um objectivo constante de uma dada organização. Em sétimo lugar, temos a *abordagem à tomada de decisões baseada em factos*, já que decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações. O oitavo princípio é o das *relações mutuamente benéficas com fornecedores*, segundo o qual uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor.

- A ISO 9001, que prescreve requisitos e substitui as ISO 9001, 9002 e 9003 anteriores; e, finalmente,
- A ISO 9004, vocabulário e conceitos gerais para a norma ISO 9001.¹⁰

O processo conducente à obtenção da certificação exige, além de disciplina, a participação efectiva de todos os colaboradores. As etapas, o tempo e o custo envolvidos neste processo variam entre as organizações e entre segmentos de mercado diferenciados. No entanto, este processo não ocorre com tanta facilidade quanto estas definições genéricas sugerem. Na verdade, acções correctivas e preventivas, controlo do *design* padrão, responsabilidade gestora, técnicas de estatística, controlo de processos, de documentos e de dados, podem causar alguns entraves à organização que se pretende certificar (Yahya e Goh, 2001).

Segundo Rodrigues (2008), o envolvimento e compromisso da gestão de topo são apontados como a principal acção que garantirá o sucesso deste processo, porque proporciona o apoio necessário às mudanças necessárias para a implantação da cultura organizacional de busca da qualidade total.

2.5. Vantagens e Desvantagens de um Sistema de Gestão da Qualidade

Porque deverá uma empresa ter um programa de garantia de qualidade? Num ambiente competitivo, com rápido progresso tecnológico e concorrência global, asseguram-se os clientes através de reais medidas de garantia de qualidade. Vários estudos têm procurado aferir tanto os motivos que levam as empresas à implementação de um sistema de gestão de qualidade, nomeadamente a ISO 9000, como os benefícios e entraves decorrentes do processo. Vejamos primeiro:

¹⁰ Guia interpretativo da norma ISO 9001:2008, recuperado em 15 de Fevereiro de 2010 de http://www.apcer.pt/arq/fich/Guia_9001.pdf

- As normas do SQ reconhecem os aspectos que podem auxiliar uma empresa, qualquer que ela seja, a contentar as exigências dos clientes;
- Os SQ têm a ver com a avaliação do como e porquê as coisas são feitas; escrever como são feitas e inscrever os resultados para demonstrar que foram feitas;
- Um SQ, por si só, não conduz, automaticamente, à melhoria dos processos de trabalho ou da qualidade do produto; não resolve todos os seus problemas, pelo que não se deve confundir normas de SQ com normas de produto.¹¹

No entanto, diversas são as vantagens de se desenvolver um SGQ. Entre elas podemos distinguir:

- Aumentar a credibilidade da organização;
- Evitar e acautelar o acontecimento de falhas;
- Precaver riscos;¹²
- Ampliar a competitividade do produto ou serviço no mercado (Coltro, 1996);
- Um incremento de oportunidades no mercado, já que os clientes vêem a organização como mais eficiente e mais bem organizada;
- Redução nos custos;
- Maior reputação aos olhos dos accionistas;
- Redução de desperdício de tempo e materiais,
- Uma maior conquista de mercado através da observância de uma norma internacionalmente reconhecida e respeitada. (Douglas *et. al.*, 2003).

Autores como Norris *et. al.*, (2001) afirmam que a criação dos SQ foi uma grande mudança na forma de trabalho, principalmente porque forçou as empresas a alinharem seus processos de negócio com a lógica do processamento de informação.

Na opinião de Moura (n.d.), as vantagens da implementação de um sistema de gestão da qualidade são *inquestionáveis*. Reconhece que é perfeitamente normal existirem inicialmente algumas resistências à implementação de um sistema de gestão da qualidade, uma vez que as pessoas têm tendência a resistir à avaliação do seu desempenho por terceiros, sobretudo por se sentirem ameaçadas.

¹¹ Guia interpretativo da norma ISO 9001:2008, recuperado em 15 de Fevereiro de 2010 de http://www.apcer.pt/arq/fich/Guia_9001.pdf

¹² Guia interpretativo da norma ISO 9001:2008, recuperado em 15 de Fevereiro de 2010 de http://www.apcer.pt/arq/fich/Guia_9001.pdf

Apesar das vantagens realçadas ao longo da literatura, inúmeras foram as críticas apontadas à certificação. O factor formação é um dos mais mencionados na literatura, devido à sua natureza crítica para uma implementação bem sucedida. Tal acontece devido à interacção necessária do sistema com os trabalhadores e utilizadores da empresa. A falta de trabalhadores com *formação* é, actualmente, um problema global. Deste modo, as organizações devem providenciar um programa de treino e formação específico para dar aos seus trabalhadores as ferramentas e a experiência prática necessária para integrarem novos processos, papéis e responsabilidades (Campbell e Kuncel, 2001).

É ainda de referir que um trabalhador que tenha de alterar os seus métodos de trabalho convencional consiga perceber quais as vantagens dessa alteração e os benefícios que daí advêm. Assim, a utilização do sistema pelos utilizadores pode ser condicionada por factores englobados em três categorias: *factores individuais*, dos quais fazem parte a percepção das consequências a curto e a longo prazo e o afecto; *factores organizacionais*, dos quais fazem parte os factores sociais e as condições de trabalho; e os *factores tecnológicos*, dos quais fazem parte a complexidade e compatibilidade (Chang *et. al.*, 2008).

Estudos mais recentes, baseados em organizações que já aderiram às normas mais actuais, mostram que grande parte das críticas anteriormente apontadas deixaram de fazer sentido, ou pelo menos viram-se atenuadas; muitos dos aspectos que foram alvo de críticas nas primeiras normas foram abordados na revisão da norma levada a cabo no ano 2000, sendo agora os processos que produzem o *output* cobertos pela ISO 9000. A ideologia de melhoria contínua, inerente à GQT, foi reforçada nesta revisão, a qual contou, também, com uma diminuição da burocracia, factos que participaram no estudo desenvolvido por Piskar (2007) e Bryden (2008). Observa-se, assim, que uma parte significativa de estudos desenvolvidos mais recentemente centram-se menos em críticas directas às características das normas e mais a um aspecto relacionado com a forma como as organizações encaram a certificação.

De acordo com a APCER, a Certificação de Sistemas de Gestão, tem despertado bastante interesse, principalmente nas empresas do sector das tecnologias de informação (inovação de soluções de *software*, electrónica e informação. Apesar da actual conjuntura da economia nacional, verificamos que a certificação continua a ser um objectivo das organizações. A actividade de certificação tem taxas de crescimento superiores às da economia portuguesa, o que traduz a relevância estratégica que a certificação assume de forma transversal a todos os sectores de actividade económica.¹³

¹³ Guia interpretativo da norma ISO 9001:2008, recuperado em 24 de Janeiro de 2010 de http://www.apcer.pt/arq/fich/Guia_9001.pdf

Para um grande número de autores (Viñegla, 2003; Buchanan e Huczynski, 2004), qualquer abordagem ao conceito de desempenho deve ter em conta uma série de considerações que passam pelos indicadores económicos tradicionais, mas também por medidas de desempenho social e outras, ligadas à satisfação dos interesses dos múltiplos *stakeholders* organizacionais. Com efeito, a *performance* (em sentido lato) é um conceito multidimensional que é encarado de tantos modos diferentes quantas audiências tiver uma dada organização, o que implica que pode verificar-se, simultânea e paradoxalmente, eficácia e ineficácia, boa e má *performance*. E, conseqüentemente, a avaliação do desempenho global de uma qualquer entidade (num determinado horizonte temporal) pressupõe uma prévia selecção dos interesses que haver ao de ser prosseguidos por ela.

Para Piskar (2007), o impacto no sucesso do negócio devido a implementação do SGQ, verifica-se nas vendas, no crescente número de clientes e fidelização de clientes. Visto que a implementação do sistema é um sucesso, o grande desafio neste momento é a contínua pesquisa de tudo que o possa melhorar o sistema para melhor satisfazer o cliente.

Segundo Bryden (2008), Secretário-Geral da *International Organization for Standardization* (ISO), as normas ISO dão um enorme e positivo contributo e garantem características desejáveis de produtos e serviços, tais como a qualidade, ambiente, segurança, fiabilidade e eficiência e com custos reduzidos.

Existem, no entanto, estudos que apontam algumas desvantagens decorrentes da implementação. Calisir (2007) salienta que uma das dificuldades encontradas na implementação da ISO 9000 é a resistência, por parte de alguns gestores de topo, na aceitação e aplicação das exigências referidas nesta, visto que esta implementação altera os métodos de trabalho já existentes numa empresa. Esta observação reverte-se de uma importância significativa atendendo a que grande parte dos investigadores, como Wicks e Roethlein (2009), defendem que, para que haja uma plena satisfação do cliente, a implementação do sistema de qualidade deve partir dos gestores de topo e ser passada a informação aos colaboradores, sendo que é a função dos superiores fazer um serviço de controlo e supervisão das regras estabelecidas e estudar a receptividade das normas pela avaliação da atitude dos clientes.

Matias e Coelho (2002) apontam algumas deficiências nas normas ISO 9000, afirmando que são bastante genéricas, não abordando todas as especificidades inerentes à gestão da qualidade. De facto, as normas definem um sistema de qualidade sem que, no entanto, refiram a forma de o suportar, não se dando relevância a elementos necessários à avaliação de uma empresa. Ademais, a elevada quantidade de procedimentos e burocracia e os custos avultados que acarreta pressupõem uma base administrativa de que as Pequenas e Médias Empresas (PME) poderão não dispor.

Um estudo levado a cabo por Douglas *et. al.* (2003) aponta, também, com base em estudos anteriores, algumas críticas às normas ISO 9000:

- A qualidade é derivada, apenas, da inspecção, não sendo por isso, na perspectiva dos autores, qualidade;
- Demasiada confiança na interpretação da qualidade por parte das pessoas e, em particular, de assessores;
- Quando as pessoas se sujeitam a fiscalizações externas estarão mais inclinadas a tomar em consideração, apenas, os factores que a fiscalização afecta;
- O facto de que a norma gera burocracia desnecessária é, para os autores, inquestionável;
- As quatro áreas principais de custo (tempo, formação, consultores e registo) poderão nunca ser objecto de recuperação monetária, na opinião dos autores, ou de recuperação monetária directa, em nossa opinião;
- A norma poderá interferir com estruturas de funcionamento mais recentes e melhores;
- A ISO 9000 é genérica, não apresentando por princípio especificidades em relação a um determinado tipo de indústria. A nosso ver, esta última é, no entanto, uma vantagem mais do que desvantagem, que decorre da generalização do âmbito sectorial do corpo normativo.

Um questionário, baseado na supracitada revisão de estudos anteriores (Douglas *et. al.*, 2003), foi apresentado a 200 organizações certificadas (serviços e indústria) que constavam nos registos BSI e SGS para que fosse respondido por gestores de qualidade ou seus representantes. As conclusões principais deste estudo foram:

- A principal razão para que as organizações procurem a ISO 9000 é a possibilidade de apresentar ofertas para trabalhos que seriam, de outro modo, inatingíveis. Ademais, pressões/razões externas foram de extrema importância ao equacionar a certificação,
- Os inquiridos discordaram da crença generalizada de que a ISO 9000 gerava burocracia desnecessária;
- Ao contrário da crença de que a ISO 9000 era demasiadamente custosa, a norma foi considerada rentável;
- A ISO 9000 foi considerada o primeiro passo no caminho para a TQM;
- A ISO 9000 não foi vista como causa de degradação de *performance* no local de trabalho.

Num estudo, Piskar (2007), concluiu que a introdução da norma melhorou tanto a qualidade do produto quanto a do serviço. Segundo o mesmo autor, a norma ISO 9000 também aumentou

a satisfação dos clientes, melhorando a organização do trabalho interno e a formação dos colaboradores que têm contacto directo com o cliente.

Acharya e Ray (2000) apontam três factores de sucesso encontrados nas empresas após a implementação da norma ISO, que são:

1. Trabalho em equipa;
2. Sensibilização dos colaboradores para que façam funcionar o sistema;
3. Cooperação e partilha de informação entre os colaboradores da empresa.

3. Motivação para a Certificação: Expectativas e Resultados

3.1. Os Benefícios Percebidos da Certificação

Ao longo dos tempos vários estudos foram efectuados no sentido de serem analisados os benefícios percebidos da certificação, os quais passamos a apresentar.

Anderson *et al.*, (1999), determinaram que a certificação é, de acordo com um estudo baseado em 514 empresas norte-americanas já certificadas pela ISO 9000, uma demonstração pública da eficiência dos seus sistemas de gestão de qualidade, cujo desenvolvimento se faz complementar pela certificação. Note-se que, para a maioria das empresas, a ISO 9000 é compreendida como um instrumento que visa alcançar vantagens competitivas, relegando-se para segundo plano a satisfação do consumidor e a conformidade face a requisitos.

No estudo desenvolvido por Rayner e Porterem (1991), 70% das empresas inquiridas citaram vantagens da certificação ao nível do marketing como benefícios principais, tais como:

- Retenção e captação de novos clientes;
- Entrada em novos mercados;
- Menor insatisfação dos clientes.

Neste estudo, 85% das empresas consideraram as suas expectativas cumpridas ou excedidas.

Também afirma Buttle (1997) que, em 1992, de uma amostra de 52 fornecedores escoceses, 1/3 sentiu crescer a sua base de clientes, enquanto 1/4 experimentou um aumento nas vendas.

Um estudo belga levado a cabo por Vloeberghs e Bellens anos mais tarde, em 1996, teve como amostra representativa 290 empresas de diversos sectores, também certificadas. Aqui, os benefícios prendem-se sobretudo, em termos internos, a uma melhoria nos processos e procedimentos das organizações inquiridas. Contudo, não foram achadas melhorias no que diz respeito:

- A comunicação;
- Ao compromisso;
- A formação ou redução nos custos da qualidade.

Relativamente a benefícios de ordem externa, as empresas investigadas aludiram a uma melhoria no relacionamento com os clientes, os quais, exigindo a certificação, garantem às empresas a obtenção de vantagens comerciais. Verifica-se que as empresas que implementaram a normalização devido a motivos internos alcançaram maior satisfação com o sistema, em relação àquelas que se guiaram por motivos externos. Ainda nesse estudo, Vloeberghs e Bellens (1996) afirmam que, quanto maior o nível de tecnologia e automatização das empresas, maior a satisfação com os resultados obtidos. Essa relação também é válida quanto ao porte das empresas, ou seja, as empresas maiores apresentam maior grau de satisfação com a certificação.

3.2. Motivações para a Certificação

Douglas *et. al.*, (2003) referem estudos realizados no início dos anos 90 na Escócia e na Irlanda do Norte, nos quais se observa que as organizações implementavam a ISO 9000 principalmente devido a pressões externas por parte dos clientes. Esta pressão assumiu contornos tais que organizações que não adoptassem a norma estariam impedidas de competir ou concorrer a determinados contratos de concursos. Curiosamente, estudos do final dos anos 90 determinaram que o aumento da participação no mercado era a razão mais citada para a implementação. Isto poderá estar ligado à possibilidade de competir por contratos que eram anteriormente inatingíveis. E, com efeito, pesquisas mais recentes validaram estudos que, anteriormente, descortinaram que a satisfação dos clientes era a razão principal para a implementação da ISO 9000.

Um estudo levado a cabo na Suécia (Poksinska *et. al.*, 2002) com a colaboração de 135 empresas certificadas aponta como motivos fulcrais para a certificação: (i) A imagem da organização; (ii) Melhorias na qualidade; (iii) Vantagens de marketing; (iv) Cedência a pressões por parte dos clientes e v) Reduções de custos. Para além disso, as empresas abordadas referiram, também, ter procurado a certificação de forma a melhorar a formação dos seus trabalhadores e a cultivar boas relações com as autoridades, sendo ainda importante a concorrência com outras empresas já certificadas.

No caso das normas ISO 9000, embora as empresas afirmem que a sua adopção se deve à melhoria da qualidade e à satisfação dos clientes, a verdade é que as pressões externas, a certificação concorrente e as necessidades de publicidade são os verdadeiros motivos da implementação (Gotzamani e Tsiotras, 2002).

Buttle, por exemplo, realizou em 1997 uma pesquisa com 1220 empresas certificadas na ISO 9000 em todo o mundo. O autor verifica que os benefícios mais procurados pelas empresas são o aumento da rentabilidade, a melhoria dos processos e benefícios de marketing, a

captação de novos consumidores, a conservação dos consumidores actuais, a utilização da certificação como uma ferramenta promocional, o aumento da quota de mercado e um incremento na satisfação dos clientes.

3.3. Razões do Insucesso nos Sistemas de Gestão de Qualidade

Se é verdade que várias empresas embarcam com grandes expectativas nos programas de gestão de qualidade, também o é que nem todas atingem o ideal de ter um programa eficaz e eficiente. Mesmo após o Programa de Certificação, correctamente implantado, não é raro uma auditoria posterior aponta inconformidades no próprio programa que, no limite, podem levar à cessação da certificação.¹⁴

Segundo a opinião de Chien *et. al.*, (2002), grandes empresas falharam na implementação da ISO 9001:2000, devido a falta de experiência e/ou qualificação dos colaboradores e, ainda pela falha no cumprimento de todos os requisitos desta norma.

Para Piskar (2007), uma das condições necessárias para que haja qualidade no serviço prestado ao cliente é inculcar nos colaboradores a importância de um bom serviço e criar um sistema de controlo sobre este, isto é, a satisfação ao cliente deve ser uma regra central do GQT, e também se revela como uma das mais importantes estratégias a implementar em todas as empresas no futuro.

Como foi referido, no nosso dia-a-dia, encontramos colaboradores mal treinados, sem conhecimento do negócio e do cliente, mal remunerados, inadequados à função e insatisfeitos por algum motivo. Trabalhadores insatisfeitos apresentam pouco ou nenhum compromisso para com a empresa e para com o cliente (Markovitz, Davis e Van Dick, 2007), aqueles que são mal recompensados mais dificilmente aceitam a implementação dos objectivos organizacionais (Correia, 1996) e a falta de formação conduz a um baixo desempenho ao nível de conhecimentos e competências relevantes para o trabalho (Campbell e Kuncel, 2001).

¹⁴ Guia interpretativo da norma ISO 9001:2008, recuperado em 15 de Fevereiro de 2010 de http://www.apcer.pt/arq/fich/Guia_9001.pdf

4. Metodologia da investigação

Segundo Michel (2005), pode-se entender metodologia como um caminho que se traça para atingir um certo objectivo. É, portanto, a forma, o modo para resolver problemas e procurar respostas para as necessidades e dúvidas. A metodologia científica é um caminho que procura a verdade num processo de pesquisa, ou aquisição de conhecimento; um caminho que utiliza procedimentos científicos, critérios normalizados e aceites pela ciência.

Atendendo aos objectivos definidos, optou-se por um estudo qualitativo, procedendo-se, para o efeito à realização de um estudo de caso. O estudo de caso envolveu uma Contudo, a fonte mais importante de informação adveio da realização de uma entrevista pessoal semi-estruturada levada a cabo com a Técnica de Qualidade Ambiente e Segurança do Hotel Tivoli Oriente. Para o desenvolvimento do estudo de caso, seguiram-se os procedimentos e recomendações aconselhados por Yin (2009).

4.1. Questões de Investigação

Pretende-se, desta forma, tentar dar resposta a algumas questões de investigação que motivaram a realização deste trabalho:

1. As empresas no ramo Hoteleiro apostam na certificação essencialmente por motivos de ordem comercial, ou procuram sobretudo melhorar a eficiência e eficácia dos seus sistemas internos?
2. Será que a implementação de SGQ e respectiva certificação contribui positivamente para a satisfação do cliente nas empresas do sector Hoteleiro?
3. Será que o desenvolvimento do SGQ e respectiva certificação contribui de forma verdadeiramente positiva para o desempenho das empresas no sector Hoteleiros?

4.2. Desenho da investigação

Após a determinação da área de interesse para a elaboração da presente investigação, procedeu-se à revisão de literatura, com o intuito de aprofundar conhecimentos e averiguar a pertinência do tema escolhido. Após a investigação inicial, foram descobertos alguns estudos que possibilitaram definir os objectivos e as questões de investigação. Da mesma forma, permitiram definir e elaborar qual o instrumento (Cf. Anexo B) a utilizar para investigar o tema em causa. A elaboração da revisão da literatura foi realizada em paralelo à investigação empírica.

Antes da aplicação da entrevista foi necessário contactar o Hotel Tivoli - empresa escolhida para realização do estudo de caso - através de um telefonema e, seguidamente, por correio electrónico (Cf. Anexo A). A entrevista, que teve uma duração aproximada de noventa minutos, foi aplicada à Técnica de QSA, aquando de uma visita às instalações do Hotel Tivoli Gare do Oriente, situado em frente ao Parque das Nações, o novo centro habitacional e de negócios da moderna Lisboa. A deslocação ao local possibilitou o contacto directo com a realidade em estudo. No desenvolvimento do protocolo foram seguidos diversos procedimentos e sugestões, aconselhados por Yin (2009). Em conjunto com a entrevista, foram analisados artigos de jornal e estudos disponíveis na *Internet*, referentes aos tópicos de interesse sobre o hotel; por último procedeu-se à análise de documentos internos. Em seguimento da entrevista, a Dra. Ângela Reis, Técnica de QSA, disponibilizou-se a responder a perguntas adicionais, por via telefónica ou por correio electrónico. Algumas perguntas adicionais foram formuladas e respondidas após a entrevista, com bastante préstimo.

A escolha do objecto em estudo recaiu sobre o Hotel Tivoli Gare do Oriente, devido a duas razões essenciais. Em primeiro lugar, enquadra-se dentro das características exigidas para o estudo. Em segundo, a disponibilidade demonstrada pela responsável e abertura manifestada, possibilitando, assim, uma clara oportunidade para desenvolver o estudo da melhor forma.

De seguida foi efectuada a análise dos dados e, por último, foram elaboradas as conclusões da investigação.

4.3. Tipo de investigação e método de recolha de dados

A presente investigação baseou-se num estudo de caso simples - Hotel Tivoli Oriente - para melhor atingir os seus objectivos. Segundo Blanksvård *et. al.* (2007), existem pelo menos três objectivos diferentes para efectuar uma determinada pesquisa, conduzindo à classificação desta em exploratória, descritiva ou causal. Pode-se afirmar que a presente pesquisa abrange os dois primeiros objectivos simultaneamente. É uma pesquisa descritiva já que se tentou descrever correctamente o processo de implementação e certificação do sistema de qualidade (SGQ) do hotel. Contudo, trata-se, também, de uma pesquisa exploratória uma vez que o estudo foi relativamente flexível, aberto a alterações na sua linha condutora, tendo-se procurado novas visões sobre as vantagens e dificuldades associadas aos processos descritos.

Esta investigação baseou-se num estudo de caso simples porque, tal como salienta Yin (2009), é uma estratégia que se justifica, de forma surpreendente, quando o caso representa um teste crítico a teorias existentes, quando representa uma ocorrência única ou rara ou quando

é um caso revelador; ou seja, quando o investigador tem acesso a um fenómeno que não estava disponível anteriormente.

Um estudo de caso implica a escolha de um caso individual ou um conjunto de casos, com objectivos diferentes anteriormente definidos, e dentro dos limites próprios da pesquisa. De acordo com Ponte (2006), o estudo do caso baseado na selecção aleatória não é necessário nem de todo preferível. A opinião é reforçada por Yin (2009), que sugeriu que a selecção de casos é uma matéria de discricção, sensatez, e conveniência. Além disso, Stake (2000) partilhou uma opinião semelhante, destacando numa amostra útil, características como a aceitabilidade ou a oportunidade da aprendizagem como factores de selecção significativos.

De acordo com Zikmund (2003), a escolha da técnica para a recolha de dados depende do objectivo e do tipo de pesquisa. Existem diferentes formas de recolha de dados que podem ser utilizadas em estudos de casos. Yin (2009) identifica seis tipos de fonte de dados: documentação, registos, entrevista, observação directa, observação participativa e artefactos, realçando, todavia, que nenhum tipo é mais desejável que outro, fazendo depender a sua utilidade da contingência do objectivo do estudo.

A entrevista é provavelmente o método mais utilizado e mais importante na investigação qualitativa. Contrariamente às entrevistas estruturadas, a entrevista semi-estruturada tende a ser flexível, permitindo colocar novas questões ou alterar a ordem destas, de modo a que haja um seguimento apropriado das respostas do entrevistado (Blanksvärd *et. Al.*, 2007). Assim sendo, é possível obter respostas mais ricas e detalhadas, dando-se maior ênfase à própria perspectiva dos entrevistados, o que serve os objectivos deste estudo.

A interpretação dos dados recolhidos na entrevista foi feita, sempre que possível, seguindo uma cadeia de evidências e contrapondo com a literatura. A descrição do caso foi realizada sob a forma de narrativa.

5. Análise de dados e resultados

5.1. Apresentação da organização

O Grupo *Tivoli Hotels & Resorts*, actualmente propriedade do Rio Forte *Investments*, do Grupo Espírito Santo, é uma das principais cadeias Hoteleiras em Portugal, proporcionando alojamento de categoria de quatro e cinco estrelas. Depois de, em 2000, ter adquirido os hotéis Tivoli - que eram, desde 1933, propriedade do Grupo Tivoli - o grupo abre, no ano seguinte, o Tivoli Oriente, localizado no Parque das Nações.

A cadeia Tivoli tem preservado a sua personalidade, confirmando o sucesso do seu produto e serviço, na sua própria evolução, garantindo a tradição, qualidade e conforto. Com uma aposta permanente na excelência e na diferenciação, o *Tivoli Hotels & Resorts destaca-se*, hoje, pela aposta em experiências únicas para os seus clientes. Ao longo dos anos, a cadeia hoteleira têm-se mantido fiel à sua filosofia inicial, dos tempos em que cada hóspede era conhecido pelo seu nome.

5.1.1. Localização

O Hotel Tivoli Oriente localiza-se num local assaz privilegiado, em frente ao Parque das Nações, o novo centro habitacional e de negócios da moderna Lisboa, sendo uma das suas principais características a proximidade ao Parque de Exposições (FIL), ao Oceanário, ao *Shopping Center* Vasco da Gama e ao Casino de Lisboa. É acessível pela Gare do Oriente, encontrando-se, apenas a cinco minutos do aeroporto de Lisboa.

5.1.2. Capacidade e Serviços Prestados

O Hotel possui 279 quartos incluindo: 1 Suite SÉNIOR, 16 Suites JÚNIOR, 14 quartos individuais, 248 quartos Duplos, dos quais: 84 quartos com 2 camas, 164 quartos com cama de casal e 4 quartos especialmente adaptados para hóspedes com mobilidade reduzida. Todos os quartos são equipados com ar condicionado individual, telefone directo, cofre, mini bar, Internet e sistema *Pay TV*. O Hotel tem 101 colaboradores, dos quais 47 pertencem ao Departamento de Alojamentos, 40 ao Departamento *Food & Beverage* (F&B), estando 14 distribuídos por outros departamentos.

5.1.3. Meio envolvente

De acordo com a entrevistada, há uma crise que, naturalmente, perpassou também o sector de Hotelaria. No entanto, devido à localização privilegiada do Hotel Tivoli Oriente, o impacto tem sido, neste caso, menor. Além disso, têm sido tomadas medidas, por parte da administração, para que os "*Impactos sejam o menor possível*", havendo "*um esforço de contenção de custos muito elevado*" e a procura de que a receita "*não diminua de uma forma muito drástica*". A concorrência, a nível de preços, tem sido igualmente levada em conta, uma vez que "*preços elevados podem tornar-se insustentáveis*" (Técnica de QSA).

Todas as planificações são feitas numa base anual, aquando da preparação do orçamento e do plano de investimento, havendo, pois, antecipação. Os directores gerais procedem a uma análise dos pontos fortes e fracos e da concorrência, (tal como recomendam Viñegla, 2003; Buchanan e Huczynski, 2004, e de acordo com o anteriormente estabelecido na revisão bibliográfica do nosso estudo), elaborando um planeamento estratégico para três anos. Toda a informação aferida é passada às chefias, sendo todos os colaboradores informados do ponto da situação. Os objectivos são definidos para o próprio ano e para um período trianual. No entanto, dada a actual conjuntura, ocorrem sempre imprevistos. Para que estes sejam evitados, "*os gestores de topo devem ter uma mente aberta, mantendo-se atentos ao que acontece no mercado para que possam reajustar os seus procedimentos de acordo com cada situação*" (Técnica de QSA), tal confirma a opinião de Acharya e Ray (2000), acima mencionada, que aponta entre os factores de sucesso encontrados nas empresas o trabalho cooperativo e colaborativo entre pares.

5.2 Política de qualidade e aspectos críticos na implementação do SGQ

5.2.1. Política e estratégia da qualidade

Como foi explicado pela Técnica entrevistada, o Tivoli Oriente, à semelhança dos restantes hotéis da cadeia, desenvolve a sua actividade consciente da influência que tem sobre os três pilares de sustentabilidade - económico, social e ambiental. Assim sendo, compromete-se a gerir e a melhorar continuamente as suas operações, de forma a:

1. Exceder as expectativas dos clientes, (i) Incentivando a formação e a informação dos seus colaboradores; (ii) Promovendo a higiene e segurança alimentar; implementando o sistema HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*);

2. Prevenir os riscos para a segurança, (i) Assegurando uma resposta adequada, face a eventuais cenários de emergência; (ii) Promovendo acções no sentido de prevenção de lesões, ferimentos e danos para a saúde;
3. Minimizar os impactos ambientais negativos, (i) Optimizando o consumo dos recursos naturais; (ii) Gerindo correctamente os resíduos; e (iii) Adoptando uma estratégia para a Gestão Voluntária de Carbono;
4. Contribuir para o desenvolvimento social e económico da comunidade, (i) Promovendo e participando em acções de responsabilidade social.

A organização divulga a política junto dos colaboradores, parceiros de negócio e ao público, em geral, para que esta seja compreendida e sejam adoptadas práticas coerentes com a mesma, respeitando as normas ISO 9000, ISO 14001, OHSAS 18001 (Cf. Anexo C), legislação aplicável e demais exigências que subscreva.

Segundo a Técnica de QAS, a estratégia adoptada pelo Hotel é "proactiva", realçando ainda que "*Não há, aliás, muitas unidades Hoteleiras certificadas, visto isso não constituir uma exigência do cliente. No entanto, a antecipação de uma eventual exigência revela essa proactividade*". Verificou-se, de facto, uma aceitação da Técnica de QAS, não tendo havido uma mudança com a implementação do SGQ, mas sim na sequência de uma nova estratégia que, previamente, impulsionou a criação desse projecto. Numa perspectiva de, perante o mercado concorrencial, se manterem os clientes, verificou-se a necessidade de uma nova atitude perante estes.

5.2.2. Aspectos críticos na implementação do SGQ

Relativamente aos aspectos críticos, a Técnica de QAS destacou, (i) *o profissionalismo, a qualidade e a focalização dos seus colaboradores*, (ii) *o envolvimento de todos os colaboradores no processo e (iii) a liderança e o envolvimento dos responsáveis do Hotel nas questões que se prendem com a melhoria da qualidade*, o que está de acordo com os autores referidos na fundamentação teórica deste trabalho, e nomeadamente, Acharya e Ray (2000), para quem o trabalho em equipa é fundamental para o sucesso do SGQ.

Ao longo do processo, verificaram-se algumas dificuldades que se prendiam com o envolvimento dos colaboradores e das chefias, com a "*natural resistência humana à mudança*" (Técnica de QAS) e com o desconhecimento inicial relativamente aos conceitos teóricos na área da qualidade. O que vem confirmar a opinião de Piskar (2007), que, referindo-se às razões do insucesso do SGQ, aponta como possíveis a necessidade de incutir nos colaboradores a importância da prestação de um bom serviço.

No que concerne à resistência, vontade e ao envolvimento dos colaboradores, constatou-se que muitos só participavam nas actividades relacionadas com o SGQ por obrigação (realizadas durante o horário laboral), verificando-se alguma falta de entusiasmo e compromisso para com o projecto, uma vez que as actividades ligadas à implementação ocorriam simultaneamente com as quotidianas. Houve, também, um aumento de registos a realizar, facto que pode também ter contribuído para dificultar todo o processo. Na opinião da Técnica de QAS entrevistada, o hotel contornou a resistência à mudança desenvolvendo uma campanha de *"sensibilização para a importância da melhoria contínua da qualidade no futuro da organização e qual o papel que cabia a cada um dos colaboradores no processo."* De acordo com esta entrevistada, os colaboradores do hotel demonstravam níveis de qualidade técnico/operacional reconhecidos. No entanto, impunham-se algumas melhorias a nível comportamental, alcançadas através de acções de formação. De acordo com a mesma, o envolvimento de todos no processo foi bastante "positivo". Aquando do início da implementação do sistema, em 2006, as chefias de todas as funções, nomeadamente de cozinha, marketing, manutenção e recepção, planearam os seus procedimentos, tendo elaborado os documentos necessários com a ajuda do departamento de qualidade. Sendo as várias funções as partes interessadas, *"ficaram configuradas as suas necessidades atendendo à melhoria do funcionamento do hotel"*.

De acordo com a Técnica de SQA, *"cada processo tem indicadores de desempenho"*, os quais têm objectivos que, muitas das vezes, se fazem definir por orçamentos, pelo que as chefias devem observar esses indicadores e, se for esse o caso, *"perceber o que aconteceu de errado, definindo acções que conduzam a progressos. No fundo, a própria norma assim o exige"*. Desta forma, todos os colaboradores do hotel participaram directa ou indirectamente no processo de implementação do SGQ, actuando como *donos* de processos, dinamizadores, monitores de qualidade e ainda como auditores internos.

Podemos concluir que o aspecto crítico da mudança consiste no processo de transição entre a situação presente e a visão futura. Essa transição não só exige uma liderança forte, como um adequado controlo do rumo e do ritmo da mudança. Assim sendo, pode-se realçar que a maior mudança verificada no hotel Tivoli foi a nível cultural, uma vez que as pessoas tiveram que mudar a sua mentalidade, a sua atitude perante os clientes e perante a própria empresa e, certamente, a postura e a maneira de estar, em geral.

5.3. O processo de implementação do SGQ

Em 2006, a direcção do hotel começou a trabalhar nos *pilares* da implementação de um SGQ com o principal objectivo de sensibilizar os colaboradores para a importância da qualidade enquanto factor decisivo de satisfação do cliente e de competitividade da empresa, visto que, nessa altura, já se perspectivava a abertura do mercado.

Para a implementação do sistema, o hotel contou com o apoio dos responsáveis de vários departamentos e secções (marketing, manutenção, cozinha, banquete, restaurante e recepção, entre outros), cujas chefias foram envolvidas, juntamente com o departamento de qualidade, na elaboração dos documentos necessários.

Após a aprovação da documentação do SGQ (Manual da Qualidade, registos a serem mantidos, processos e procedimentos), *o gabinete de planeamento e controlo de gestão* evoluiu para *gabinete de planeamento e qualidade*, órgão que passa a ser o responsável pela implementação e manutenção do SGQ. Nesta sequência, nomeou-se o director de QAS, o técnico de QAS e os colaboradores directos do SGQ.

Em Dezembro de 2007, realizaram-se auditorias para verificação da implementação das acções correctivas/preventivas e oportunidades de melhorias. Deu-se, assim, início à preparação das primeiras Células da Qualidade (estruturas *ad-hoc* formadas pelos monitores da qualidade e pelos grupos que estes, pontualmente, constituem para a recolha de sugestões de melhoria dos próprios processos e análise de eventuais desvios ao cumprimento dos processos e procedimentos dos SGQ).

Ainda em 2007, efectuaram-se novas auditorias internas com o objectivo de fazer um último teste ao sistema antes da apresentação do pedido de certificação. Atendendo ao parecer positivo do relatório dessas auditorias, o sistema foi então submetido a certificação. O SGQ do Hotel Tivoli Oriente foi, assim, certificado pela SGS - Serviços Internacionais de Certificação, em Fevereiro de 2008. (Cf. Anexo D)

De acordo com o plano de auditorias, são realizadas, no mínimo numa base anual, auditorias internas a todos os processos do SGQAS. Em Dezembro de 2008 e 2009, foram feitas auditorias de seguimento que visavam aferir se a norma estava a ser seguida e, também, garantir que o SGQAS se mantinha eficaz.

5.4. A Liderança do Processo

Aquando do início do processo de implementação, o projecto que se lhe destinava, de cariz "*fundamental*", de acordo com a Técnica de QAS, foi alvo de grande empenho por parte da administração do Hotel. Com efeito, diz-nos a inquirida, embora o projecto tenha sido liderado pelo Administrador da Qualidade, a sua apresentação levou a que "*a própria Comissão Executiva o tenha apadrinhado*". Tendo o referido projecto sido assumido pelo próprio Conselho de Administração, a liderança partiu do "*mais alto nível*". Assim, apesar de o projecto ter tido uma liderança *ad-hoc*, nomeou-se um elemento da administração que se responsabilizasse pela implementação. Também o Director Geral, juntamente com o Director de Qualidade, se envolveu no processo. Isto revela, desta forma, o compromisso que a gestão de topo estabeleceu para com a implementação do SGQ, facto que, de acordo com Oliveira (2004), é o principal vector de sucesso no que diz respeito à implementação. Naturalmente, "*houve também o apoio de consultores*" e, actualmente, há uma equipa que, formada pelos técnicos e directores do departamento de qualidade, se faz distribuir pelas diferentes unidades, constituindo "*uma equipa muito forte*" como reforça a Técnica de QAS.

5.5. Acerca da decisão de avançar para o processo

Analisando a necessidade de implementar um SGQ no hotel, constatámos que os motivos que levaram o hotel a procurar a certificação ISO 9001:2000 estavam sobretudo relacionados com a melhoria da qualidade dos serviços prestados, a eficiência dos processos e dos serviços, a imagem do hotel, a competitividade, com a necessidade de acrescentar valor aos serviços e actividades do hotel, providenciar orientação estratégica e um aumento da flexibilidade dos serviços.

De um modo geral, para o nível operacional, o mais importante era a satisfação dos clientes e a melhoria dos processos. São, aliás, amplamente referidas na literatura a melhoria da qualidade dos serviços (Poksinska *et. al.*, 2002) e a satisfação dos clientes (Douglas *et. al.*, 2003). A Técnica de QAS refere, principalmente, o primeiro aspecto, afirmando que a implementação se prendeu essencialmente com a "*preocupação com a segurança alimentar*" e com a "*melhoria interna da organização*". Todavia, o facto de ter aludido ao orçamento, como indicador de desempenho, reflecte, também, uma preocupação financeira a que a implementação do SGQ poderá responder.

A certificação serve-se, ainda, a si mesma, na medida em que "*permite que se mantenham os sistemas*", facto que é consistente com as recomendações de Pranic (2002). Sem a

certificação e auditorias anuais, *"o sistema acaba por cair um pouco, pelo que a certificação obriga o hotel a manter sempre o sistema de qualidade vivo"* (Técnica de SQA).

A concorrência, por seu turno, *"é sempre útil"*, refere a Técnica de QAS. Ao invés de representar uma ameaça, funciona como elemento de destaque, já que *"não há, pelo menos no caso do Parque das Nações, mais hotéis certificados"*. Representou, também, uma motivação extra para apostar no pioneirismo e destacou-se como a primeira unidade hoteleira a apostar claramente na melhoria/garantia da qualidade.

5.6. Benefícios conseguidos da implementação do SGQ e do processo da certificação

A informação recolhida sugere que relativamente aos custos suportados, estes foram elevados, causados pela implementação dos processos e da certificação, bem como, pela subsequente manutenção da certificação. De acordo com a Técnica, acrescida aos custos ligados à segurança, ambiente e saúde no trabalho, surgiu a necessidade de *"mexer na estrutura de equipamentos no edifício, o que requer investimentos de maior montante"*.

Apesar de tudo, foram vários os benefícios percebidos resultantes da implementação, e de acordo com a análise documental efectuada pode deduzir-se da opinião de autores como Norris *et. al.* (2001) ou, ainda, Bryden (2008), havendo, claro está, uns com maior visibilidade e outros com menor expressão. De entre os diversos benefícios conseguidos, a Técnica inquirida realça que o Hotel beneficiou de uma *"sistematização dos processos"*, o que permitiu que se obtivessem dados mais claros acerca do funcionamento do Hotel e respectivas secções. Foi, assim, possível efectuar um registo histórico das acções levadas a cabo, apurando-se o que foi cumprido. Há, assim, a garantia de *"uma revisão anual - ou, se possível, trimestral - do sistema, em que há uma análise de todos os indicadores e uma reflexão do que aconteceu ao longo do período visado"* (Técnica de QAS).

Além da maior organização e sistematização dos processos, a Técnica de QAS do hotel identifica ainda outros benefícios da implementação do SGQ e do processo de certificação, resumidos no Quadro 1.

Quadro 1. Benefícios alcançados com o projecto

		Natureza	
		Significativo	Moderado
Benefícios	Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da produtividade; • Qualidade do ambiente de trabalho; • Maior eficiência na utilização dos recursos; • Satisfação dos colaboradores; • Envolvimento dos colaboradores; • Tomada de decisão; • Documentação dos processos; • Consciencialização para a qualidade; • Maior organização e sistematização do processo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendibilidade; • Qualidade dos serviços; • Processos de Comunicação interna; • Cooperação entre departamentos; • Enfoque no cliente.
	Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação dos clientes • Serviço ao cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de reclamações • Reforço da reputação/imagem do Hotel

Fonte: elaboração própria

A implementação do SGQ e respectiva certificação contribuiu, positivamente, para a satisfação dos clientes do Hotel Tivoli. No entanto, a Técnica de QAS realça que os benefícios percebidos do processo de certificação verificaram-se, essencialmente, no caso específico do Hotel, ao nível da melhoria do funcionamento interno e da qualidade do serviço prestado que, naturalmente, têm repercussão na satisfação do cliente, o que é confirmado, na primeira parte deste trabalho por Calisir (2007). De facto, como se observa no Quadro 1, a grande maioria dos benefícios percebidos prendem-se com melhorias de natureza interna, destacando-se, entre outras, um aumento da produtividade; a qualidade do ambiente de trabalho; uma maior eficiência na utilização dos recursos; melhorias ao nível da tomada de decisão e maior organização e sistematização do processo, através da identificação e documentação de todos os processos; actividades e responsabilidades no hotel; uma maior consciencialização para a qualidade, permitindo um maior envolvimento e satisfação dos colaboradores.

O grupo *Tivoli Hotels & Resorts* já tinha preocupações de avaliação contínua da satisfação dos clientes e identificação das necessidades destes, bem antes de dar início ao desenvolvimento do seu SGQ; a certificação parece ter proporcionado uma consolidação deste processo e melhorias internas que tiveram impacto no serviço ao cliente. Por exemplo, para medir a satisfação dos seus clientes o hotel usa inquéritos (Cf. Anexo D) mensais e existe uma semana

escolhida aleatoriamente: "fazemos inquéritos no check out e a grupos em conferências, seminários e fazemos aos responsáveis dos eventos. Também temos disponíveis nos quartos formulários para os clientes fazerem os seus próprios comentários e também temos inquéritos específicos nos quartos e na área de restauração" (Técnica de QAS).

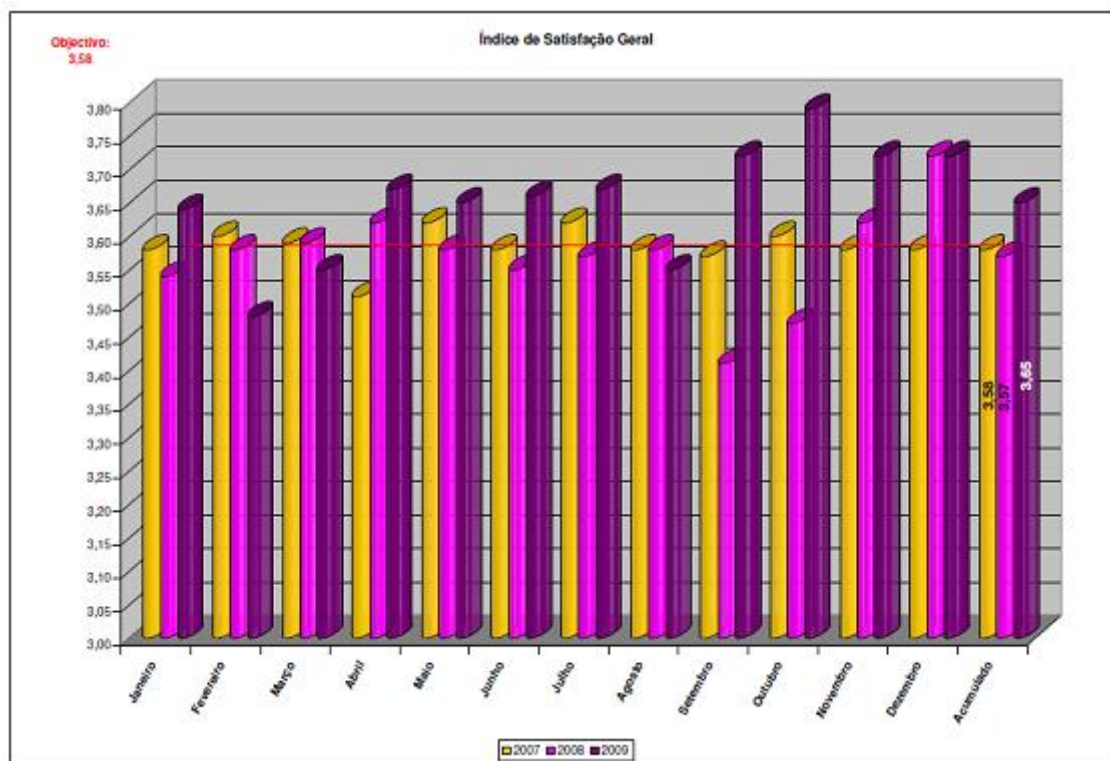


Gráfico 1- Índice de Satisfação Geral

Fonte: Hotel Tivoli Oriente (Ângela Reis - QAS)

Quanto ao Gráfico 1, é o resultado da análise e tratamento da informação recolhida com o objectivo de sondar os clientes quanto ao seu grau de satisfação, quanto à qualidade dos produtos vendidos e serviços prestados, recolhendo-se, para o efeito, todas as sugestões e reclamações expressas pelos clientes. Numa escala de 1 a 4, o objectivo do Hotel Tivoli é atingir 3,58 do índice de satisfação. Notam-se melhorias claras na satisfação geral dos clientes de 2007 para 2009, excluindo alguns períodos do ano conforme se pode constatar no Gráfico 1. Verifica-se que os objectivos do hotel relativamente ao grau de satisfação dos seus clientes foram alcançados em 2007 (com o valor de 3,58), tendo havido uma ligeira descida em 2008 (3,57), e superados em 2009, apresentando um valor acumulado de 3,65. Os meses em que se manifestaram maiores níveis de satisfação no ano de 2009 foram Setembro, Outubro e Novembro.

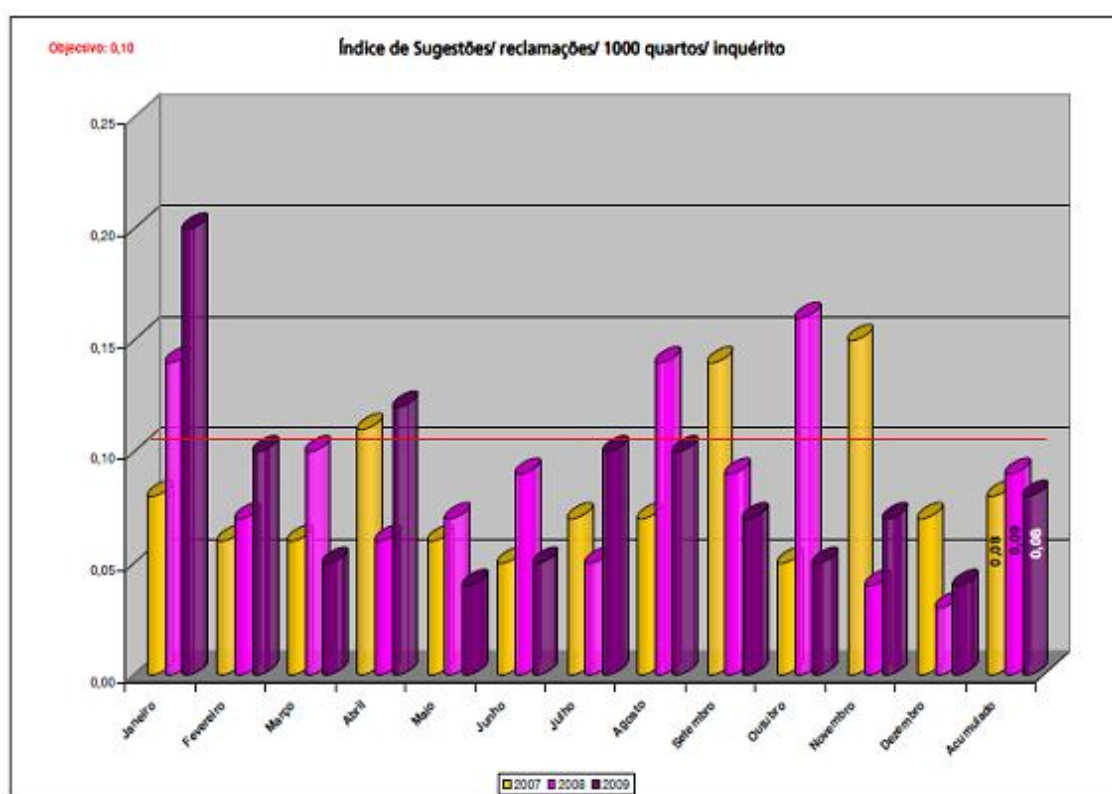


Gráfico 2- Índice de Sugestões e Reclamações em 1000

Fonte: Hotel Tivoli Oriente (Ângela Reis - QAS)

O Gráfico 2, que é o resultado da análise e tratamento da informação recolhida através de um inquérito aplicado em 1000 quartos do Hotel Tivoli, ilustra o índice de sugestões/reclamações entre o ano de 2007 e o ano de 2009. O propósito do hotel é não ultrapassar o valor de 0,10. Verifica-se, em termos de valor acumulado, que o objectivo foi alcançado (2007=0,08; 2008=0,09; 2009=0,09). É de salientar o valor obtido em Janeiro de 2009 (>0,20), que é explicado pelo facto de o Hotel Tivoli ter, nesta altura, investido mais na aplicação de inquéritos para averiguar a satisfação dos seus clientes.

5.7. Aposta num sistema integrado de gestão de qualidade

A implementação de um sistema integrado de gestão de qualidade, nomeadamente no âmbito de Ambiente e Segurança no Trabalho, constituiu, para além de uma decisão estratégica tomada por parte da administração, uma forma de, segundo a Técnica de QAS, *“mostrar ao exterior que o hotel cumpre a legislação”*. Existe, diz a inquirida, *“uma política de sustentabilidade para diminuir os acidentes no trabalho, a poluição e os impactos ambientais”*, sendo a certificação um meio para atingir esse fim e para o mostrar ao exterior. Note-se que, como realça a Técnica inquirida, em termos de impacto ambiental, as melhorias percebidas não significativas foram, no entanto, benefícios decorrentes da certificação na

vertente de Ambiente, os quais passam essencialmente por um controlo de consumo de energia e gestão de resíduos, objectivos que não foram totalmente atingidos exactamente devido à implementação. São também tomados em linha de conta *"a iluminação, os contornos térmicos e a segurança contra incêndios"*, sendo estes factores analisados numa base anual, e introduzidas melhorias que servem *"o posto de trabalho"*, constituindo assim benefícios *"para o trabalhador e para a organização"*. A aposta num sistema integrado de gestão da qualidade proporcionou uma vantagem competitiva; a Técnica de QAS afirma que há, *"efectivamente, uma vantagem, na medida em que há obrigatoriedade de, periodicamente, se proceder à avaliação do que foi proposto, antecipando-se os problemas que possam surgir"*.

Relativamente aos mecanismos implementados para a melhoria contínua do hotel, nas três vertentes QAS, de acordo com a garantia do cumprimento legal do hotel, a mesma responsável referiu que, para facilitar o processo de implementação do SGQ, para além do envolvimento dos colaboradores, através da sua participação nas formações, o Hotel estabeleceu um sistema de comunicação (*intranet*). Esse sistema tem como principal objectivo dar a conhecer melhor os negócios da empresa, os seus resultados, o porquê e para quê da implementação do sistema e, ainda, fazer o ponto de situação do estado e avanço do sistema, para que todos possam sentir que esse é um projecto de todos e não da administração da empresa.

6. Considerações Finais

6.1. Conclusões

Conforme apresentado anteriormente, o objectivo da presente tese foi o de compreender os motivos que levam as organizações do sector Hoteleiro a apostar no desenvolvimento e implementação de sistemas formais de gestão de qualidade e sua certificação e aferir acerca da importância da utilização das normas ISO 9000 e as vantagens conseguidas ao nível comercial.

É possível concluir, a partir da revisão da literatura efectuada que, actualmente, e cada vez mais, as organizações deverão apostar na qualidade de forma sustentável. De facto, num mercado global, competitivo e em permanente mudança as empresas não têm muitas alternativas senão a adaptação permanente às novas contingências que se manifestam, abandonando uma atitude reactiva, característica de outros tempos e assumindo uma postura mais proactiva em relação às mudanças. Neste âmbito, pode-se afirmar que a competitividade e a sobrevivência das empresas assentam, em grande parte, na qualidade e níveis de produtividade conseguidas através dos processos desenvolvidos numa organização.

A implementação de um SGQ numa organização implica algumas mudanças, muitas vezes difíceis de ser implementadas; leva tempo e implicam frequentemente uma mudança de cultura e de valores na forma de pensar e agir tanto dos colaboradores, a título individual, como da organização como um todo.

Esta investigação mostrou que procurar alcançar resultados pela mudança da cultura organizacional representa uma das tarefas mais difíceis de serem conseguidas, sendo que o ritmo e a extensão da mudança dependem, em grande parte, do grau de aceitação e de resistência a essa mudança. Não há uma *receita* que possa auxiliar no processo de implementação de um SGQ pela posterior certificação; os projectos sugeridos e os desafios enfrentados dependem significativamente das características da organização.

O estudo de caso desenvolvido demonstra que, para que o sucesso de um projecto deste porte seja conseguido, deve-se preparar o *background* da organização para *receber* o sistema, garantindo que os processos, tecnologia e colaboradores estejam alinhados com a estratégia da organização.

Em relação ao nosso objectivo principal, realçamos que o Hotel Tivoli não teve necessidade de fazer grandes mudanças para a implementação do seu SGQ, uma vez que já tinha desenvolvido alguns procedimentos orientados para a melhoria da qualidade e que sempre se preocupou em desenvolver um leque de actividades no âmbito da satisfação dos seus clientes. Apesar de tudo, é de realçar que, numa fase inicial, a implementação do processo foi objecto de resistência por parte dos colaboradores, embora, assim que surgiram as primeiras dificuldades, tenham sido rapidamente ultrapassadas através de acções de sensibilização e consciencialização.

O caso analisado mostra o exemplo de uma organização que não se limita a implementar um SGQ e encará-lo como definitivo, motivado por razões de natureza essencialmente interna, relacionadas com melhorias significativas ao nível da eficiência e flexibilidade dos seus processos e conseqüente melhoria respeitante ao serviço prestado. O Hotel Tivoli procurou ir mais além do mero cumprimento de um conjunto de requisitos, encarando os princípios da qualidade patentes na ISO 9000, nomeadamente a focalização no cliente, a liderança, o envolvimento das pessoas, a abordagem por processos, a abordagem da gestão como um sistema, e a melhoria contínua, como linhas orientadoras para uma efectiva aposta de uma estratégia pautada pela melhoria contínua da qualidade.

É de realçar, finalmente, que o hotel, para além da certificação de qualidade assente no normativo ISO 9000, também apostou na certificação nas vertentes Ambiente e Segurança no Trabalho, numa clara preocupação estratégica em mostrar que o facto de ser uma unidade hoteleira certificada tem várias vantagens: maior poupança nos recursos naturais; maior redução nos consumos energéticos; maior sustentabilidade financeira, a médio prazo; melhor competitividade em relação a outras empresas do mesmo ramo; captação de um nicho de mercado específico - amigos da natureza; ferramenta importante usada no marketing do hotel; garantia credível de que o hotel minimiza ao máximo o seu impacto ambiental no meio que o envolve. O respeito pelo meio ambiente e pelas pessoas faz parte das crenças do Hotel Tivoli. Para garantir a melhoria contínua dos seus serviços, aposta num SGQ, Ambiente e Segurança. Como parte dessa estratégia, está a certificar, com normas internacionalmente reconhecidas, o hotel, nas três vertentes, acreditando que o sucesso depende não só do seu desempenho, mas também dos valores e causas que abraçam no dia-a-dia; assim sendo, e nos dizeres da Técnica inquirida, é política do hotel respeitar o meio ambiente, reduzindo a exploração de recursos, as emissões poluentes e a produção de resíduos e assim contribuir para um futuro mais limpo e feliz. Ainda de acordo com a mesma responsável, a organização divulga a política junto dos colaboradores, parceiros de negócio e ao público em geral para que esta seja compreendida e sejam adoptadas práticas coerentes com a mesma, respeitando as normas ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 (Cf. Anexo C), legislação aplicável e demais exigências que subscreva.

6.2. Limitações do Estudo

A presente investigação restringiu-se ao estudo qualitativo do SGA de um único hotel. Dado o carácter singular do objecto de estudo, as conclusões extraídas poderão não ser passíveis de generalização analítica para contextos que não sejam semelhantes ao descrito.

O estudo baseou-se grandemente na análise documental, reforçada pela entrevista realizada à Técnica responsável pela área em análise, não se considerado evidências mais quantitativas como as poupanças e os custos (por exemplo, os custos relativos à formação ambiental dos funcionários), em termos monetários, atribuídos ao SGA. Esse tipo de evidências poderia influenciar a visão global do estudo.

Não foi possível aceder, por limitação temporal, a todas as fontes de informação que se crê que teriam sido úteis para aprofundar o estudo, como a actual administração do Hotel.

Além da possibilidade do estudo ser alterado pelos próprios preconceitos do investigador (e que se tentaram minimizar), o facto de se conduzir uma entrevistas semi-estruturadas pessoalmente implica que se tenha de entrar em linha de conta com os próprios preconceitos da entrevistada.

6.3. Sugestões para Futuras Investigações

Nos últimos tempos, a GQT tem representado uma vasta área de estudo a nível mundial. Em Portugal, estamos a dar os primeiros passos, sobretudo no sector dos serviços. Neste sentido, é cada vez mais necessário desenvolver projectos de investigação centrados neste tema da actualidade, por ser de grande importância para o mercado competitivo, para que as empresas portuguesas possam começar a assimilar essa nova filosofia de gestão.

Uma vez que o presente trabalho se baseou apenas num único estudo de caso, sugere-se a realização de estudos quantitativos com o objectivo de identificar os principais motivos que levam os hotéis a desenvolver um SGQ certificado, e se tal como referem diversos autores, verificar se esses motivos influenciam depois os benefícios percebidos da implementação de tais sistemas. Propõe-se que, simultaneamente, se façam testes para a identificação de correlações entre esses motivos e a categoria dos hotéis de (3 estrelas, 4 estrelas, 5 estrelas) e a sua localização.

O desenvolvimento de estudos de natureza diversa, orientadas para essas problemáticas poderiam permitir desenvolver um modelo teórico que sirva para compreender melhor o

comportamento das empresas do sector hoteleiro, dada a insuficiente literatura existente sobre o assunto.

Embora não tenha sido possível aprofundar mais este estudo devido às limitações deste trabalho, entendemos que outras investigações poderiam ser desenvolvidas a partir desta, nomeadamente:

- Atendendo à falta de literatura focalizada no tema, talvez fosse pertinente desenvolver estudos assentes nos princípios e procedimentos inerentes à teoria fundamentada nos dados, geralmente referida como *Grounded Theory* (teoria fundamentada nos dados).
- Desenvolver estudos de natureza longitudinal que permitam captar aspectos dinâmicos na implementação de SGQ, em empresas de serviços e posterior manutenção e/ou aprimoramento.
- Desenvolver outros estudos de caso noutros hotéis, com características diferentes, de diferentes regiões, procurando identificar padrões alternativos de comportamento.

7. Referências Bibliográficas

- Acharya, U.H. & Ray, S. (2000). *"ISO 9000 certification in Indian industries: a survey"*. *Total Quality Management*, 11(3), pp. 261-6;
- Anderson, S. W.; Daly, D. J.; & Johnson, M. F. (1999). *"Why firms seek ISO 9000 certification: regulatory compliance or competitive advantage?"* *Production and Operations Management*, 8(1), pp. 28-43;
- António, N. & Teixeira, A. (2007). *Gestão da Qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.;
- Blanksvård, L.; Castillo, N.; & Toolanen, M. (2007). *"Service Recovery - How Companies Handle Customer Complaints"*. Última vez consultado no website da Luleå University of Technology recuperado em 05/06/10 de <http://epubl.ltu.se/1402-1773/2007/142/LTU-CUPP-07142-SE.pdf>;
- Bryden, A. (2008). Edição Comemorativa SGS, SGS Portugal;
- Buchanan, D. & Huczynski, A. (2004). *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. 5th Edition. Prentice Hall, Harlow;
- Buttle, F. (1997). *"ISO 9000: marketing motivations and benefits"*. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(9), pp. 936-943;
- Calisir, F. (2007). *"Factors affecting service companies' satisfaction with ISO 9000"*. *Managing Service Quality*, 17(5), pp. 579-593;
- Campbell, J. & Kuncel, N. (2001). Individual and team training. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil e C. Viswesvaran (Eds.). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, London: SAGE Publications, 1(13), pp. 278-312;
- Chang, M., Cheung, W., Cheng, C., Yeung, J. (2008), Understanding ERP System Adoption from the User's Perspective. *International Journal of Production Economics*, 113(2), pp. 928-942;

- Chin, S., & al (2002). Toward National Indicators of Vehicle Travel and Traffic Congestion Based on Real-Time Traffic Data. Transportation Research Board, The 78 th Annual Meeting, Washington, D.C., USA, pp. 112-116;
- Correia, M. (1996). Gestão de recompensas. In C. Marques, M. e Cunha, M. (Eds.). *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. Lisboa: D. Quixote.
- Coltro, A. (1996). A gestão de qualidade total e as suas influências na competitividade empresarial. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, 1(2), pp. 1-7;
- Dale, B.G. & WAN, G.M. (2002) - Setting up a quality costing system - An evaluation of the key issues. *Business Process Management Journal*, 8(2), pp. 104-116;
- Donnelly, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. (2000). *Administração princípios de gestão empresarial*. 10. ed. Portugal: Ed. McGraw-Hill;
- Douglas, A.; Coleman, S.; & Oddy, R. (2003). "The Case for ISO 9000". The TQM Magazine, 15(5), pp. 316-324;
- Dunu, E. S. & Ayokanmbi, M. F. (2008). "The Impact of ISO 9000 Certification on the Financial Performance of Organizations". Journal of Global Business Issues, 2(2), pp. 135-144;
- Fernandes, J. P. (2003). - Telefonía IP: Uma perspectiva geral. Lisboa, Trabalho de síntese apresentado a concurso para a categoria de Assistente de Investigação, LNEC;
- Figueira, P. A. F., (2009). O Sistema de qualidade numa organização e a importância da sua implementação. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa;
- Gomes, P. (2004). A evolução do Conceito de Qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação. Cadernos BAD, 2, pp. 6-19;
- Gotzamani, K. & Tsiotras, G. (2002). "The True Motives Behind ISO 9000 Certification: Their Effect on the Overall Certification Benefits and Long Term Contribution Towards TQM". The International Journal of Quality & Reliability Management, 19(2/3), pp. 151-169;
- Guia Interpretativo ISO 9001:2000; (2003). APCER - Associação Portuguesa de Certificação;

- Han, S. B.; Chen, S. K.; & Ebrahimpour, M. (2007). *"The Impact of ISO 9000 on TQM and Business Performance"*. Journal of Business and Economic Studies, 13(2), pp. 1-25;
- Heizer, J. & Render, B. (2008). Operations Management, 9th Ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall;
- Hilário, A. C. (2004), *Manual de Apoio à Introdução à Qualidade*, Soprofor;
- Hitchcock, D. & Willard, M. (2002). Sustainability: Enlarging Quality's Mission, *Quality Progress*, 35(2), pp. 89-95;
- Hoyle, D. (2001). ISO 9000 Quality Systems Handbook, Butterworth Heinemann, Oxford;
- Idris, M. & Zairi, M. (2006). Sustaining TQM: A Synthesis of Literature and Proposed Research Framework, *Total Quality Management*, 17(9), pp. 52-58;
- Lindon, D. Lendrevie, J. Lévy, J. Dionísio, P. Rodrigues, J. (2004), Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing, 10ª edição, Publicações Dom Quixote, Lisboa;
- Longo, R. M. J., & Vergueiro, W. (2003). *"Gestão da Qualidade em Serviços de Informação do Sector Público: características e dificuldades para sua implementação"*. Revista Digital de Biblioteconomia e ciência da informação, 1(1), pp. 39-56;
- Lopes, A. & Capricho, L. (2007). *Manual de Gestão da Qualidade*, 1ª edição, Lisboa, Editora RH;
- Matias, J. & Coelho, D. (2002). The Integration of the Standards System of Quality Management, Environmental Management and Occupational Health and Safety, *International Journal of Production Research*, 40(15): 3857-3866;
- Markovitz, Y., Davis, A. & Van Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7 (1), 77-99.
- Mello, C. H. P; Silva, C. E S; Turrioni, J. B. Souza, & L. G. M. (2002), ISO 9001:2000: Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo. Atlas;

- Michel, M. H. (2005). Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais: Um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo. Atlas;
- Miranda, R. M. (2002). Aplicações da Qualidade na Indústria. Lisboa: Universidade Aberta;
- Moura, R. (n.d.) Projecto integrado de Gestão da Qualidade. A experiência do Instituto Politécnico de Coimbra. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra;
- Morejón, M. A. G. (2005). A Implantação do Processo ISO 9000 em Empresas Educacionais. São Paulo. Universidade de São Paulo;
- Norris, G., Hurley, J. R., HARTLEY, K. M., DUNLEAVY, J. R., BALLS, J. D. (2001) *EBusiness e ERP: Transformando as Organizações*, Rio de Janeiro, Qualitymark Ed;
- Oliveira, O. J. (Org.), (2004). *Gestão da Qualidade - Tópicos Avançados*, Thomson;
- Pan, J. N. (2003). "A Comparative Study on Motivation for and experience with ISO 9000 and ISSO 14000 Certification among Far Eastern countries". *Industrial Management Data Systems*, 103(8/9), pp. 564-578;
- Pires, A. R. (2004). Qualidade: Sistemas de Gestão da Qualidade, 3ª edição. Lisboa: Edições Sílabo;
- Piskar, F. (2007). "The Impacto of Quality Management System ISO 9000 on Customer Companies". *Management Global Transitions*, 5(1), pp. 45-61;
- Poksinska, B.; Dahlgard, J. J.; & Marc, A. (2002). "The state of ISO 9000 certification: a study of swedish organization". *The TQM Magazine*, 14(5), pp. 297-306;
- Ponte, J. P. (2006). O Estudo de Caso na Investigação em Educação. *Matemática, Quadrante*, 3 (1), pp. 32-37;
- Prajogo, D. & Sohal, A. (2004), The Sustainability and Evolution of Quality Improvement Programmes - an Australian Case Study, *Total Quality Management*, 15(2), pp. 205-220;
- Pranic, E., (2002). Proposta de Modelo de Implementação de Sistema de Gestão baseado na norma NBR ISSO 9000:2000. Itajubá: EFEI;

- Rainer, P., & Porter, L. J., (1991). "BS 5750/ISO 9000- The experience of small and medium-sized firms". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 8(6), pp. 16-28;
- Rodrigues, A. (2008). *Edição Comemorativa SGS 2008*, SGS Portugal;
- Sanders, S. (2008). What's up? *Quality Progress*, 41(10), pp. 42-4;
- Santos, L., & Escanciano, C. (2002). "Benefits of the ISO 9000: 1994 systems: Some considerations to reinforce competitive advantage". *The International Journal of Quality & Reliability Management*; 19(2/3), pp. 321-344;
- Smith, G. M. (2004). *Statistical Process Control and Quality Improvement*. Columbus, Pearson Prentice - Hall;
- Soveral, L. M. (1999). *A certificação pela ISO 9000 e as PME industriais em Portugal*. Dissertação de mestrado em Gestão. Covilhã: Universidade da Beira Interior;
- Stake, R. E. (2000). Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) *Handbook of qualitative research*. London: Sage;
- Teixeira de Azevedo, R., (2003). *Sistemas Integrados de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança*, Portal Naturlink, Dezembro de 2003;
- Viñegla, A. L. (2003). *Gestión estratégica y medición*. AECA, Madrid;
- Vloeberghs, D., & Bellens, J. (1996). "Implementing the ISO 9000 standards in Belgium". *Quality Progress*, 29(6), pp. 43-48;
- Whiters, B. Ebrahimpour, M. (2000). Does ISO 9000 Certification affects the dimensions of quality used for competitive advantage? *European Management Journal*, 18(4), pp. 431-443;
- Wicks, A. M. & Roethlein, C.J. (2009). A satisfaction-based definition of quality. *Journal of Business & Economic Studies*, 15(1), pp. 82-111;
- Yahya, S., & Goh, W. K. (2001). "The implementation of an ISO 9000 quality system". *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(8/9), pp. 941-966;

Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods, Fourth Edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications- Applied Social Research Methods Series (Vol.5);

Zikmund, W. G., Mcleod Jr, R & Gilbert, F. W. (2003). Customer Relationship Management- Integrating Marketing Strategy and Information Technology: Wiley.

8. Anexos

ANEXO A: CARTA PARA SOLICITAÇÃO DA ENTREVISTA

Exmo(a). Senhor(a),
Ângela Reis,
Técnica de Qualidade do Hotel Tivoli Gare do Oriente

A frequência do Curso de Mestrado em Marketing na Universidade da Beira Interior exige-me a elaboração de uma dissertação escrita. Por este motivo, decidi estudar as motivações, benefícios e dificuldades associadas à adopção da certificação do sistema de qualidade.

Para a elaboração do estudo de caso prático, a experiência e contributo da Vossa empresa reveste-se do mais profundo interesse. Por isso, agradeço a colaboração que possa prestar através de uma entrevista.

Aproveito esta oportunidade para referir que todas as respostas serão tratadas confidencialmente. Agradeço, desde já, a sua colaboração.

Com os melhores cumprimentos,
Anabela Safrão

ANEXO B: GUIÃO DA ENTREVISTA

GUIÃO DA ENTREVISTA

<p>Universidade da Beira Interior Departamento de Gestão e Economia</p> <p>Trabalho de Campo <u>DISSERTAÇÃO DE MESTRADO</u></p> <p>“Certificação: motivações, implementação e benefícios percebidos nos Serviços ”</p> <p>AGRADECEMOS A SUA COLABORAÇÃO</p>	<p>PROPÓSITO DA PESQUISA – Identificar a importância da utilização da norma ISO 9000 no sector hoteleiro e as vantagens conseguidas ao nível comercial.</p> <p>SIGILO DAS INFORMAÇÕES – A identificação do hotel pode ser mantida em sigilo, caso o entrevistado solicite.</p>
--	--

1. Identificação do questionário

1.1 Data da colecta:

2. Identificação do entrevistado

2.1 Nome do entrevistado:
2.2 Cargo que ocupa:
2.3 Há quando tempo ocupa a sua função no hotel?
2.4 E-mail do entrevistado:

3. Apresentação da organização

3.1 Nome do hotel:
3.2 Dimensão:
3.3 Localização:

3.4 Historial	Qual foi a evolução e como é que tudo começou?
	Papel dos principais colaboradores na evolução?

3.5 Estrutura orgânica da organização – descrição da estrutura do hotel

3.6 Visão do hotel

3.7 Política da qualidade

3.8 Quais as pessoas que determinam as opções estratégicas que definem o futuro do hotel?

3.9 Como definiria a estratégia do hotel (Reactiva ou proactiva)?

3.10 Quais as qualidades que se valoriza mais nos colaboradores do hotel?

3.11 Como descreveria o envolvimento dos responsáveis do hotel nas questões que se prendem com a melhoria da qualidade? Práticas a serem desenvolvidas, acompanhamento da sua implementação, esclarecimentos prestados aos diversos colaboradores, etc)

3.12 Como descreveria o relacionamento entre os responsáveis do hotel e os diversos colaboradores? Existem alguns laços externos ao hotel?

3.13 Poderia descrever a situação do sector de actividade e como é que o hotel se enquadra nesse meio?

3.14 Que futuro prevê para o sector? Prevê algumas alterações, por exemplo ao nível da concorrência? Existem planos para antecipar essas alterações?

3.15 A Concorrência representa uma ameaça para a sobrevivência do hotel? Isso tem implicações ao nível das práticas de qualidade desenvolvidas?

4. Motivações para implementar um sistema de Gestão da Qualidade e para apostar na certificação

4.1 Por que é que o hotel decidiu implementar um sistema de Gestão da Qualidade?

4.2 Porque é que o hotel decidiu apostar na certificação?

4.3 Comente, de que forma os seguintes factores motivaram (ou não) a decisão do hotel em implementar e certificar um sistema de qualidade. Ordene os factores por ordem de importância. Utilize o valor 0 se o motivo apontado não se aplica; o valor 1 para o motivo mais importante, o valor 2 para o segundo mais importante, e assim sucessivamente.

	Orientação estratégica
	Acrescentar valor aos serviços e actividades da empresa
	Melhoria da qualidade dos serviços
	Melhoria da eficiência dos processos e dos serviços
	Aumento da flexibilidade dos serviços
	Melhoria da imagem do hotel
	Procura de novos mercados
	Melhoria da competitividade
	Pressão de clientes
	Obrigações impostas pelo governo
	Outros. Indique:

5. Dificuldades/resistências no processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e no processo de certificação

5.1 Quais foram as dificuldades e resistências identificadas ao longo do processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade? Ao longo do processo de certificação? E depois da certificação?

5.2 Comente de que forma os seguintes factores dificultaram (ou não) o processo de mudanças implementadas pelo hotel, para a obtenção da certificação da norma ISO 9000. Ordene os factores por ordem de importância. Utilize o valor 0 se a dificuldade apontada não se aplica; o valor 1 para a maior dificuldade, o valor 2 para a segunda

maior dificuldade, e assim sucessivamente.	
Importância	Dificuldades
	Mudanças estratégicas exigidas
	Mudanças organizacionais exigidas
	Mudanças operacionais
	Mudanças nas relações sociais dentro da organização
	Mudanças nas relações com clientes e concorrentes
	Custos envolvidos no processo de implementação do sistema de gestão de qualidade, de certificação e manutenção da certificação
	Resistência à mudança por parte dos colaboradores
	Formação dos diversos colaboradores
	Outros. Indique:

5.3 Cite elementos facilitadores para o sucesso da implementação deste processo no hotel?

6. Benefícios conseguidos da implementação do sistema de Gestão da Qualidade e da certificação

6.1 Quais os principais benefícios que trouxe a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade para o hotel?

6.2 Comente de que forma a implementação do SGQ e o processo de certificação resultou (ou não) nos seguintes benefícios internos (de natureza comercial), indiciando também o grau de significância reconhecido a cada um.	
<input type="checkbox"/> Reduzido <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Significativo	Produtividade
<input type="checkbox"/> Reduzido <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Significativo	Qualidade do ambiente de trabalho
<input type="checkbox"/> Reduzido <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Significativo	Maior eficiência na utilização dos recursos
<input type="checkbox"/> Reduzido <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Significativo	Satisfação dos colaboradores

<input type="checkbox"/> Reduzido <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Significativo	Tomada de decisão
<input type="checkbox"/> Reduzido <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Significativo	Rendibilidade
<input type="checkbox"/> Reduzido <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Significativo	Qualidade dos serviços
<input type="checkbox"/> Reduzido <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Significativo	Processos de Comunicação interna
<input type="checkbox"/> Reduzido <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Significativo	Cooperação entre departamentos
<input type="checkbox"/> Reduzido <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Significativo	Documentação dos processos
<input type="checkbox"/> Reduzido <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Significativo	Enfoque no cliente
<input type="checkbox"/> Reduzido <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Significativo	Consciencialização para a qualidade
<input type="checkbox"/> Reduzido <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Significativo	Outros. Indique:

6.3 Comente de que forma a implementação do SGQ e o processo de certificação resultou (ou não) nos seguintes benefícios externos , indicando também o grau de significância reconhecido a cada um.	
<input type="checkbox"/> Reduzido <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Significativo	Maior fidelização - Pouca probabilidade do cliente substituir o hotel por outra alternativa
<input type="checkbox"/> Reduzido <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Significativo	Redução de reclamações
<input type="checkbox"/> Reduzido <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Significativo	Maior taxa de ocupação
<input type="checkbox"/> Reduzido <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Significativo	Satisfação dos clientes
<input type="checkbox"/> Reduzido <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Significativo	Serviço ao cliente
<input type="checkbox"/> Reduzido <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Significativo	Relacionamento com os clientes
<input type="checkbox"/> Reduzido	Reforço da reputação/imagem do hotel

<input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Significativo	
<input type="checkbox"/> Reduzido <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Significativo	Outros. Indique:

6.4 O que mudou na empresa com a introdução das normas ISO 9000? Cite melhorias e/ou coisas que pioraram no seu trabalho com a ISO 9000?

6.5 Os novos procedimentos adoptados em função das normas ISO 9000 hoje fazem parte da rotina normal da empresa; ou seja, são executados sempre e com naturalidade, ou parte dos procedimentos são encarados ainda com apreensão ou resistência?

7. Motivações para também recorrer à certificação do hotel nas vertentes Ambiente e Segurança no Trabalho.

7.1 Por que é que decidiram recorrer à certificação do hotel nas vertentes Ambiente e Segurança no Trabalho?

7.2 Essas 2 abordagens proporcionaram benefícios suplementares (se sim, quais?) ou a principal vantagem prende-se com a imagem do hotel?

7.3 Considera que a aposta num sistema integrado de gestão da qualidade proporciona uma vantagem competitiva?

Agradeço a atenção e colaboração.



Certificado de Conformidade
Certificate of Registration
PT08/02339

O Sistema de Gestão da Organização
**TIVOLI GARE DO ORIENTE -
Sociedade Hoteleira, S.A. (Hotel
Tivoli Tejo)**

Avenida D. João II, Parcela 1.14 Lote 3 - Parque das Nações
1990-083 Lisboa

foi auditado e cumpre com os requisitos da norma
OHSAS 18001

Pelas actividades de:
**Prestação de Serviços de Alojamento, Restauração, Lazer e
Organização/Realização de Eventos.**

Este certificado é valido desde
This certificate is valid from
06 de Fevereiro de 2008 até 05 de Fevereiro de 2011
06th February of 2008 until 05th February of 2011

Versão 1. Certificado pela SGS desde Fevereiro de 2008
Issue 1. Certified with SGS since February of 2008

Autorizado por:
Authorized by



Luís Barrinha



Luís Neves

Direcção de Certificação
Certification Management



Pag. 1 de 1
Page 1 of 1

SGS ICS – Serviços Internacionais de Certificação
Pólo Tecnológico de Lisboa, 6.º piso 0
1600-546 Lisboa
217104200
217157527

graphic design atelier roger ploud printed by arell (bavall) security printing ltd switzerland



ANEXO D: INQUÉRITO MENSAL AOS CLIENTES DO HOTEL TIVOLI RESORT



P _____
S _____
Q _____

Obrigado por ter escolhido o Hotel Tivoli Oriente!

Ajude-nos a servi-lo melhor respondendo a este breve questionário, de acordo com as seguintes instruções:

- Faça um círculo só nos números dos ítems que representam a sua opinião.
- Se algum dos ítems não se aplicar à sua situação, não preencha.
- Preencha sempre os dois lados (Expectativas e Importância).

Se tiver alguma dúvida não hesite em perguntar na Recepção. Teremos o maior prazer em ajudá-lo!

Atingimos as suas expectativas?

Qual a importância para si?

Abaixo das Expectativas (1 = Mau)				Acima das Expectativas (Muito bom = 4)				Pouco Importante (1 = Pouco)				Muito Importante (Muito = 4)				
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	2	3	4					Localização	1	2	3	4				
1	2	3	4					Serviço de Recepção	1	2	3	4				
1	2	3	4					Conforto e Decoração do Quarto	1	2	3	4				
1	2	3	4					Arrumação e Limpeza do Quarto	1	2	3	4				
1	2	3	4					Conforto e Decoração dos Restaurantes	1	2	3	4				
1	2	3	4					Serviço nos Restaurantes	1	2	3	4				
1	2	3	4					Qualidade do Pequeno Almoço	1	2	3	4				
1	2	3	4					Qualidade da Comida	1	2	3	4				
1	2	3	4					Conforto e Decoração do Bar	1	2	3	4				
1	2	3	4					Serviço no Bar	1	2	3	4				
1	2	3	4					Serviço de Conferências	1	2	3	4				
1	2	3	4					Outros Serviços Prestados	1	2	3	4				
1	2	3	4					Atitude dos Empregados	1	2	3	4				
1	2	3	4					Facilidade do Hotel	1	2	3	4				
1	2	3	4					Preço	1	2	3	4				
1	2	3	4					Preocupações Ambientais	1	2	3	4				

Como poderemos aumentar o seu grau de satisfação? _____

Em que medida recomendaria o Tivoli Oriente a um amigo ou colega?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não Recomendaria				Indiferente		Recomendaria com certeza			

Voltaria a este Hotel? _____

Sim () Não ()

Qual o motivo da sua visita? Negócios () Lazer () Incentivos/Conferências ()

Já ficou alojado no Hotel anteriormente? _____

Sim () Não ()

Considerou outro hotel para esta viagem? _____

Sim () Não ()

Quais os outros hotéis considerados: _____

Porque escolheu o Hotel Tivoli Oriente? _____

Nome e Morada: _____

Quarto Nº: _____ Email: _____

Data da estada: de ____/____/____ a ____/____/____

