

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

O IMPACTO DAS PRÁTICAS DA GESTÃO DA
QUALIDADE NA PERFORMANCE
OPERACIONAL:
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA
OPERATEC-MÁQUINAS E
REPRESENTAÇÕES, LDA

Corraz Júnior Armando

Versão definitiva

Lisboa, Março de 2021

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

O IMPACTO DAS PRÁTICAS DA GESTÃO DA
QUALIDADE NA PERFORMANCE
OPERACIONAL:
ESTUDO DE CASO DA
EMPRESA OPERATEC- MÁQUINAS E
REPRESENTAÇÕES, LDA

Corraz Júnior Armando

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor José Moleiro Martins.

Constituição do Júri:

Presidente _____	Prof. Especialista Carlos Nunes
Arguente _____	Prof. Doutor António Abreu
Vogal _____	Prof. Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, Março de 2021

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à Deus por ter permitido que tivesse força e saúde para contrapor as dificuldades vivenciadas durante esta caminhada.

À minha família pelo apoio incondicional e compreensão ao longo deste percurso, em especial a minha esposa e filhos.

O meu reconhecimento à Escola Internacional de Negócios (BBS) – Angola e ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL) por esta parceria, cujo resultado tornou possível a mim e aos meus colegas frequentar este curso, através do qual pude enriquecer académica e pessoalmente.

Lembrar também o Professor Doutor José Moleiro Martins, pela honra de ter orientado este trabalho e pela dedicação do seu escasso tempo na elaboração do mesmo.

Um especial obrigado à Operatec por ter permitido o estudo de caso e por toda colaboração prestada.

Não termino sem citar todos aqueles que directa ou indirectamente contribuíram para a realização deste trabalho, meu muito obrigado.

RESUMO

Nos últimos anos a qualidade tem sido vista, cada vez mais, como um factor estratégico de desenvolvimento empresarial. Apostar em medidas de qualidade apresenta-se amplamente vantajoso para todas as empresas que pretendam singrar num mercado cada vez mais competitivo, globalizado e em constante mutação. As medidas de qualidade são consideradas precursoras para uma melhor performance de uma empresa, sendo importante, deste modo, perceber quais os verdadeiros impactos da implementação de medidas de qualidade na performance organizacional de uma empresa. Para tal, desenvolveu-se um estudo de caso na empresa angolana do sector petrolífero Operatec, de modo a perceber quais foram os impactos das medidas de qualidade implementadas na performance organizacional da empresa. Seguindo uma metodologia qualitativa, foram aplicadas entrevistas a 10 colaboradores da Operatec de forma a analisar a sua percepção sobre o tema. Os resultados mostraram unanimidade sobre a influência positiva que as medidas de qualidade têm na performance operacional, verificando-se uma maior produtividade, rentabilidade, controlo e monitorização processual, adjuvado pela implementação da certificação ISO 9001: 2015, contribuindo para uma melhoria contínua da satisfação dos clientes. Conclui-se, então, que as medidas de qualidade têm um grande impacto na performance organizacional, contribuindo não só para a satisfação dos clientes como para a motivação dos colaboradores.

Palavras-chave: Qualidade, Medidas de Qualidade; Performance Organizacional; Estudo de Caso

ABSTRACT

In recent years quality has increasingly been a strategic factor in business development. Betting on quality measures is widely advantageous for all companies that want to succeed in an increasingly competitive, globalized and constantly changing market. Quality measures are considered precursors for a better performance of a company, so it is important to realize what the real impacts of the implementation of quality measures in the organizational performance of a company are. For this purpose, a case study was developed in the Angolan oil company Operatec, to understand what the impacts of the quality measures were implemented on the company's organizational performance. Following a qualitative methodology, interviews were applied to 10 Operatec employees to analyse their perception on the subject. The results showed unanimity on the positive influence that quality measures have on operational performance, with increased productivity, profitability, control, and process monitoring, helped by the implementation of ISO 9001: 2015 certification, contributing to a continuous improvement in customer satisfaction. It can therefore be concluded that quality measures have a major impact on organizational performance, contributing not only to customer satisfaction but also to employee motivation.

Keywords: Quality, Quality Measures; Organizational Performance; Case Study

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	iv
RESUMO.....	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE TABELAS.....	x
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. A Qualidade: Conceito e evolução.....	3
2.1.1. Gurus da Qualidade	9
2.2. Enquadramento da Qualidade nas Organizações	17
2.3. Sistemas de Gestão da Qualidade	20
2.4. ISO: surgimento, evolução e normalização	21
2.5. Evolução da certificação dos Sistemas de Gestão da Qualidade ao nível global	22
2.6. A Gestão da Qualidade como factor estratégico nas organizações	24
2.7. Súmula de revisão de literatura	26
2.8. Questões de investigação	27
CAPÍTULO III - METODOLOGIA	28
3.1. Paradigma Metodológico – Qualitativo	28
3.2. Método de Recolha dos Dados – Entrevista.....	29
3.3. Método de Análise dos Dados – Análise de Conteúdo	29
CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	32
4.1. Caracterização da Empresa em Estudo	32
4.1.1. Sistema de Gestão da Qualidade da Operatec	34
4.2. Análise da Entrevista.....	37
CAPÍTULO V – PARTE EMPÍRICA.....	51

5.1. Resposta às questões de investigação.....	51
5.2. Discussão dos Resultados	52
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES.....	56
6.1. Limitações do estudo e sugestões de investigação futura	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
ANEXOS.....	62
Anexo I – Guião da Entrevista.....	62
Anexo II – Certificado de Qualidade da Operatec.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Exemplo de Diagrama de Ishikawa	16
Figura 2.2: Zona de óptimo no modelo do custo da qualidade	19
Figura 2.3: Novo modelo de custo da qualidade.	20
Figura 4.1: Valores da Operatec.	33
Figura 4.2: Colaboradores da Operatec.....	33
Figura 4.3: O sistema de Gestão da Qualidade da Operatec.....	36

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1: Evolução histórica do conceito de Qualidade	4
Tabela 2.2: Causas comuns versus Causas especiais	9
Tabela 2.3: Grelha de maturidade organizacional de Crosby.....	15
Tabela 3.1: Tabela de codificação de entrevistas	31
Tabela 4.1: Grelha de Análise de Conteúdo das Entrevistas	37

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A preocupação com a Qualidade não é um assunto recente, no entanto, nos últimos anos verifica-se um maior interesse na procura da qualidade, constituindo-se hoje em dia como uma disciplina técnica e científica, sendo que actualmente, um dos factores mais importantes de avaliação de um produto ou serviço é a sua qualidade.

É, portanto, imprescindível para as organizações que sejam capazes de entender os critérios que levam os clientes a fazer uma determinada avaliação de qualidade, e perceber quais são as suas reais necessidades e preferências, de forma a apresentar um produto ou serviço com qualidade tendo em conta as suas características.

A busca pela qualidade é, deste modo, um desafio permanente para as empresas e na forma como estas organizam os seus processos, produtos e actividades, sempre com foco nos seus clientes de modo a que consigam satisfazer as suas necessidades e expectativas.

Devido à sua crescente importância, a aplicação de medidas de qualidade tem aumentando, amplamente, o seu campo de acção, indo desde a actividades empresariais e organizacionais, passando pela prestação de serviços, assim como pela qualidade de vida, qualidade ambiental, valores e normas e também ética, áreas que cada vez mais são imprescindíveis pela sociedade, sendo, portanto objecto de regulamentações nacionais e internacionais.

A oferta de um produto ou serviço com grandes parâmetros de qualidade é reconhecida como um dos mais importantes factores inerentes a vantagens competitivas das organizações relativamente aos seus concorrentes, sendo frequentemente associado ao sucesso da performance organizacional da empresa.

A performance aparece como outro conceito de grande importância no âmbito organizacional, uma vez que, nos dias de hoje, o cumprimento dos objectivos básicos para a sobrevivência da empresa não é o suficiente, sendo cada vez mais importante atingir esses objectivos maximizando os seus recursos e minimizando os gastos, sempre com a qualidade em vista.

Deste modo torna-se pertinente perceber, através da realização de um estudo de caso numa empresa angolana do ramo petrolífero, a Operatec, de que forma as práticas de qualidade têm impacto na performance organizacional, através da análise das percepções dos colaboradores da referida empresa.

Por se tratar de uma dissertação de mestrado será utilizado o método científico na estruturação do estudo, tendo em consideração as seguintes etapas básicas, de acordo com Frada, (2001):

1. Introdução: Trata-se da primeira etapa do trabalho, onde se vai identificar o problema de forma clara e concisa que deverá servir de orientação para a investigação;
2. Enquadramento Teórico: Será realizada uma revisão da literatura para enquadrar os principais aspectos teóricos e o estado da arte sobre o presente tema, recorrendo a monografias, artigos científicos, documentos e relatórios oficiais;
3. Metodologia: Neste capítulo os métodos e as técnicas de recolha de dados. Nesta fase, será ainda organizada toda a informação para arquitectar o plano de recolha de dados de forma a permitir aferir a veracidade dos dados.
4. Análise e Discussão dos Resultados: Nesta fase, é efectuada a análise dos dados, e discutido os mesmos face aos resultados obtidos em estudos anteriores.
5. Conclusão: Finalmente, neste ponto serão apresentadas as conclusões sobre o estudo realizado. Neste capítulo, serão igualmente apresentadas as limitações da investigação realizada, assim como as recomendações e sugestões para futuras investigações a realizar e explorar sobre a presente temática.

CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA

2.1. A Qualidade: Conceito e evolução

O conceito de qualidade, tal como o entendemos actualmente, nasceu nos anos 30 do século passado com o Controlo Estatístico de Qualidade (CEQ), cujo início se deve aos gráficos de controlo inventados por Shewhart, da Bell Laboratories. As suas investigações acerca da viabilidade dos materiais foram a génese do conceito de Controlo Estatístico dos Processos (SPC – Statistical Process Controle) (Capricho & Lopes, 2007).

Embora a gestão da qualidade tenha tido em Shewhart o seu autor seminal, a qualidade esteve sempre presente na sociedade humana, de uma forma explícita ou implícita, constituindo um factor importante para a sua sobrevivência e desenvolvimento. A qualidade tem acompanhado as diversas civilizações, como por exemplo a Antiga China, as Civilizações Grega e Romana e a República Veneziana (Teixeira & António, 2007).

A noção de qualidade é algo inerente ao ser humano, projectando-se em diversos actos, mesmo nos mais corriqueiros e automáticos da nossa vida diária. Esta noção não pode ser dissociada das necessidades e/ou desejos que um produto satisfaz, devendo-se ainda ter em conta a diferença entre satisfação dos desejos e das necessidades (Teixeira & António, 2007).

Na longa história do conceito de qualidade há, portanto, a registar a reformulação que sofreu no século passado, reformulação que lhe conferiu o estatuto de disciplina científica com conseqüente criação de um conjunto de valores com base numa filosofia enraizada na corrente filosófica do pragmatismo, mais concretamente no conceito de pragmatismo conceptual de Clarence Irving Lewis (1929) (Teixeira & António, 2007).

Em 1946, o Sindicato dos Cientistas e Engenheiros Japoneses (SCEJ) cria o Grupo de Pesquisa e Formação em Controlo de Qualidade, que incluía membros do governo, das universidades e das empresas, com o objectivo de melhorar a qualidade dos produtos japoneses e a sua qualidade de vida (Capricho & Lopes, 2007).

No ano de 1950, Deming, perito americano que tinha tido grande êxito em controlo estatístico como conselheiro de amostragem no Departamento de Censo Americano em 1940, foi dar um seminário no Japão para educar o público e a indústria sobre o controlo de qualidade. Neste mesmo ano surge no Japão o Prémio Deming atribuído, em sua homenagem, às empresas que se destacassem pela qualidade dos seus produtos e/ou serviços (Capricho & Lopes, 2007).

Em 1954 outro americano, Juran, conhecido mundialmente como investigador e autor de vários livros na área da qualidade, foi dar um seminário a convite do SCEJ para ministrar formação aos gestores japoneses, de forma a permitir que o controlo de qualidade (CQ) fosse utilizado como ferramenta de gestão, passando a designar-se por Controlo de Qualidade Total (CQT) (Capricho & Lopes, 2007).

O professor japonês Ishikawa, já conhecido desde 1943 por ter inventado o diagrama de espinha de peixe, criou na década de 60 a filosofia que deu origem ao desenvolvimento dos círculos de qualidade (Capricho & Lopes, 2007).

Todavia, a Gestão da Qualidade Total só se vulgarizou com Crosby que trabalhou na área da qualidade das empresas cerca de 38 anos. Este autor na década de 60 criou o padrão de execução de zero defeitos e, em 1979 criou uma escola de qualidade – Philip Crosby Association (PCA) Inc. Na década de 80 surge nos EUA o Prémio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige que teve como base os critérios utilizados pelos japoneses no Prémio Deming (Capricho & Lopes, 2007).

Na longa história sobre a qualidade destacam-se dois marcos relevantes, dada a forma como a qualidade passou a ser encarada. O primeiro marco é o advento da produção em massa associado à Revolução Industrial (século XIX), que constituiu uma viragem dramática em toda a sociedade. O segundo diz respeito à importância crescente assumida pelo sector dos serviços, tanto comerciais como os serviços de saúde e de ensino, que têm vindo a assumir uma importância crescente (Teixeira & António, 2007).

Durante o século XX, podemos considerar que o conceito de qualidade e a forma como foi entendido nas práticas das empresas evoluiu gradualmente ao longo do tempo, podendo destacar-se nessa evolução quatro fases distintas e a que correspondem diferentes características e diferentes metodologias adoptadas em cada uma das fases: inspecção, controlo, garantia, gestão e sustentabilidade (Tabela 2.1):

Tabela 2.1: Evolução histórica do conceito de Qualidade

Anos	Fases	Características	Metodologias
< 30	Inspeção	Inspeção do produto final é um problema de produção. Falta o know-how especializado.	Controlo visual, medição e comparação de modo a verificar a existência de não conformidades.
30 - 50	Controlo	Criação de padrões, monitorização do processo de produção, análise de desvios e implementação de	Utilização de ferramentas específicas de controlo, tais como: Fluxogramas, Diagrama causa –

			medidas correctivas; é um problema do Controlo de Qualidade e dos especialistas na área.	efeito, Gráfico de Pareto etc., para poder controlar a qualidade do produto.
50 - 80		Garantia	O Controlo Total (CT) faz parte do sistema de Planeamento e Controlo e é praticado de forma sistemática e integrada desde a concepção do produto, até ao pós – venda, de forma a satisfazer o cliente e a diminuir os custos, passando a qualidade a ser vista como um problema comum da organização que abrange todas as áreas.	Utilizam-se círculos de qualidade, normas da série ISO, auditorias, manutenção preventiva com base nas falhas mais frequentes, análise modal de falhas e defeitos, de forma a assegurar o Controlo Total, não só da qualidade dos produtos / serviços em todas as suas fases, mas também a qualidade dos sistemas organizacionais que lhe servem de suporte.
80 - 00		Gestão	O TQM (Total Quality Management) faz parte da estratégia da empresa e da sua Filosofia de Gestão, pois já existe uma cultura de qualidade em que a melhoria contínua é um problema de todos os colaboradores e abrange todas as funções da organização, atravessando transversalmente toda a cadeia de valor, envolvendo activamente a gestão e todos os colaboradores na melhoria contínua, na mudança profunda, na inovação e na meta dos zeros defeitos.	Utilização de vários modelos e ferramentas, tais como: Benchmarking, Emporwerment, Modelos de Excelência, Aprendizagem Organizacional e Manutenção Preventiva, de forma sistemática, em toda a empresa. Utilização de equipas de resolução de problemas. Extenso uso de todas as ferramentas informáticas nos processos de controlo da garantia e controlo de gestão. Os padrões de desempenho já são entendidos de forma dinâmica e têm em conta o feedback da medição do índice de satisfação do consumidor.

<p>> 00</p>		<p>Sustentabilidade</p>	<p>Presentemente, a Qualidade já não é vista pelas organizações mais evoluídas como um fim em si mesma, pois estas já atingiram uma performance de qualidade em todos os níveis da cadeia de valor, pelo que vêem a qualidade como um suporte que garante o sucesso económico, social e ambiental e permite atingir a excelência e o desenvolvimento sustentável. Os objectivos da qualidade, nestas organizações, atingem uma tripla dimensão: a qualidade exigida já não é só na área económica dos seus negócios; ela integra um conjunto de objectivos mais vastos e uma nova estratégia focalizada na área social e ambiental, extravasando o âmbito de actuação interno e abandonando a perspectiva individual, cuja preocupação visava apenas a qualidade do produto e do serviço de gestão, para adquirir uma perspectiva colectiva e externa, cuja cultura de qualidade já integra na cadeia de valor o conceito de sustentabilidade da (s) comunidade (s) onde está inserida.</p>	<p>Nesta fase as organizações já apostam na Qualidade de forma sustentável, ou seja, estabelecem parcerias a nível económico, social e ambiental, de forma a melhorar continuamente a sua performance nos diferentes níveis, promovendo os valores da qualidade e da preservação do ambiente natural e social, quer internamente quer toda a envolvente, integrando-se na comunidade com sucesso e criando mais valor, ao introduzir na cadeia de valor as actividades sociais e ambientais. A empresa já elabora os seus planos tendo em conta os objectivos sociais e ambientais a atingir e desenvolve estratégias de forma a obter vantagens competitivas, consolidando uma imagem de qualidade, responsabilidade, credibilidade e prestígio, de forma a garantir a sua integração social e a sua sustentabilidade económica, social e ambiental no longo prazo. Nesta fase a satisfação do consumidor deixou de ser suficiente; as empresas terão de satisfazer todos os stakeholders, utilizando o modelo da empresa “Excelente”, a aprendizagem e inovação permanente</p>
----------------	--	-------------------------	---	--

				e as novas tecnologias de informação e comunicação para além de outras ferramentas, técnicas e métodos de controlo elástico, cujas actividades são promovidas através de uma política de Marketing sustentável.
--	--	--	--	---

Fonte: Capricho & Lopes, 2007

Qualidade é um conceito com múltiplos significados, um conceito subjectivo, possível de ter vertentes de acordo com as percepções, necessidades e expectativas individuais de cada um de nós em determinado momento. Deve ser considerado e analisado tendo em conta diversos aspectos, devendo serem considerados modelos sociais, mentais e culturais, em conformidade com o serviço em causa. A qualidade está presente em vários aspectos da vida actual dos indivíduos, podendo ser analisada pela perspectiva do utente e dizer que existe uma adequação entre as necessidades do utente e o serviço, por outro lado, do ponto de vista da utilização, ou seja, a adequação entre o uso e as expectativas, o critério prevalecente será a aptidão ao uso.

Na realidade procurar definir qualidade não é fácil, pois representa, caracterizar algo complexo e multifacetado, que pode e deve ter várias perspectivas, pois de acordo com António e Teixeira (2009), a própria filosofia da qualidade adopta uma posição de não existência de uma definição absoluta e universal.

O termo qualidade deriva do latim "qualis" que significa "tal e qual as coisas de facto são", no entanto a sua subjectividade torna difícil a sua interpretação, podendo a qualidade assumir diferentes definições e significados em função das pessoas, do contexto e das medidas de qualidade usadas (Rego, 2011), sendo considerada universalmente como algo que afecta a vida das organizações e a vida de cada um de nós de uma forma positiva (Gomes, 2004).

Segundo Philip Kotler e Gary Armstrong (2007, p. 176) "o nível de qualidade que se deseja alcançar num determinado produto, necessita de estar em consonância com o mercado alvo que se quer atingir". Assegura, desta forma, que o serviço deve corresponder a critérios como a durabilidade, segurança, facilidade de reparação, etc...

Reforçando a anterior ideia, Falconi (1992), "um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente". Em conformidade com as demais opiniões os projectos deveriam ser criados para funcionar sem erros, sem desvios, com custos

reduzidos, garantindo a segurança e estabilidade do cliente com resposta disponível dentro do prazo, local e quantidade necessários, fazendo jus ao critério prevalecente que é a eficiência.

A qualidade caracterizava-se “sob a óptica da inspeção” em que através do uso de instrumentos de medição se “tentava alcançar a uniformidade do produto”, possibilitando que ao utilizar métodos e instrumentos estatísticos se conseguisse alcançar um controlo estatístico da qualidade, este processo denominava-se “função de detecção” e de “função curativa”, assim iniciou-se um processo de criação e uso de diferentes técnicas: a “elaboração de manuais, gráficos de controlo ou estatísticas de base” usados com o propósito de detectar causas que levam aos erros, às não conformidades e consequentemente possibilitem rápida e eficazmente a melhoria e execução dos processos (David Garvin, 1992).

A preservação do produto, neste caso do serviço, é uma das preocupações em termos da qualidade, assim considerou-se importante que de forma a assegurar a qualidade todo o processo do início ao fim deveria ser acompanhado como uma garantia de certificação levando o produto a ser submetido por um processo e procedimentos que o certificavam obedecendo aos parâmetros de qualidade que para ele tinham sido estipulados.

As mutações a nível dos paradigmas referentes à qualidade não ocorreram de uma forma isolada e foram acompanhadas por mudanças nos meios técnicos e humanos, como pelo surgimento de uma nova visão de gestão empresarial que surgiu pela necessidade de renovação.

Apenas nos anos setenta que a qualidade passa de uma prática ou apenas técnica de acompanhamento, para ser considerada uma questão de estratégia e tida como mais-valia e potenciadora para o serviço/empresa e na manutenção das relações estabelecida com os utentes/clientes. Nesta perspectiva todos os intervenientes são responsáveis pela qualidade do produto ou serviço perante o desempenho que aplicam.

Existe uma “mudança da cultura organizacional”, todos os envolvidos funcionam com um objectivo definido como qualidade o que proporciona a evolução e o crescimento no sentido de obtenção dos resultados desejados através de um processo dinâmico e contínuo. Conceitos como “zero defeitos” e “gestão de qualidade total”, “reorganização do trabalho por equipas autónomas ou semiautónomas”, passam a fazer parte integrante das empresas e dos seus funcionários. Passa a ser um conceito transversal a toda a empresa, que abrange todo o percurso do produto, desde o processo que antecede a concepção do produto até à sua produção e consequente entrega ao cliente.

2.1.1. Gurus da Qualidade

Durante o século XX deu-se uma grande evolução no que concerne à qualidade, ao seu conceito, e ao modo que ela era encarada nos mais diversos sectores. Tal deveu-se a um grupo de notáveis investigadores dentro desta área, os chamados gurus da qualidade, sendo que neste ponto, vão ser apresentados os mais relevantes.

O primeiro grande guru da qualidade foi Walter Shewhart (1891 – 1967). Licenciado em engenharia e doutorado em física, Shewhart trabalhou na Western Electric entre 1918 e 1924, mas foi quando ingressou na Bell Telephone Laboratories onde começou a desenvolver os seus trabalhos sobre a qualidade, tendo estudado os efeitos da variabilidade associada a diversos processos industriais. Então, percebeu que todos os processos têm associados variabilidades e quanto menores essas fossem mais qualidade tinha o processo e, conseqüentemente, o produto final (Costa, 2013).

Shewhart começou a aplicar as chamadas “cartas de controlo” nas indústrias, com a finalidade de separar as causas para a variabilidade associadas aos processos, em causas comuns e causas especiais (também conhecidas por causas aleatórias), de modo a que fosse possível definir acções de correcção e fazer com que o processo evoluísse para um estado conhecido por Controlo Estatístico (Carvalho, Correia & Fernandes, 2016). A comparação entre as causas comuns e as causas especiais, de modo a que seja possível distingui-las de forma correcta, encontram-se explanadas na tabela seguinte (Tabela 2.2):

Tabela 2.2: Causas comuns versus Causas especiais

Causas Comuns	Causas Especiais
São intrínsecas ao processo, estando por isso sempre presentes no mesmo.	Dizem respeito a desvios ao comportamento normativo do processo, ocorrendo de forma esporádica.
Muitas causas pequenas que, individualmente, não apresentam grande influência no processo.	Uma ou poucas causas que produzem grandes variações no processo.
Para corrigir estas causas é necessária uma grande intervenção no processo, nem sempre justificável ao nível económico.	Geralmente a sua correcção é justificável, podendo ser feita na própria linha de produção.
A melhoria da qualidade do produto quando apenas se encontram presentes causas comuns necessita de decisões ao nível da gestão, envolvendo investimentos significativos.	A melhoria da qualidade pode, na maior parte das vezes, ser atingida através de intervenções locais que, à partida, não envolvem grandes investimentos.
Exemplos: formação inadequada, deficiente manutenção, equipamento	Exemplos: máquina desregulada, ferramenta gasta, oscilação temporária de energia, entre outros.

deficiente, produção não planeada, entre outras.	
--	--

Fonte: Costa, 2013

A ideia de controlo estatístico foi altamente inovadora para a época uma vez que o pensamento da época era no sentido de identificar os produtos defeituosos e eliminá-los numa inspecção final, passando-se a controlar os processos de modo a evitar que possíveis defeitos pudessem ocorrer, passando-se para um paradigma preventivo (Carvalho *et al.*, 2016).

Assim, pode-se definir o método de controlo estatístico avançado por Shewhart como sendo um método preventivo que se baseia na comparação contínua dos resultados de um determinado processo com um padrão de funcionamento, identificando, a partir de dados estatísticos, as tendências para a existência de variações no processo de modo a eliminá-las ou controlá-las, com o objectivo de reduzi-las cada vez mais a fim de não comprometer o produto final (Ribeiro & Caten, 2012).

Shewhart é visto e considerado o pai do conceito actual de qualidade, tendo sido uma grande influência para o próximo guru da qualidade Edwards Deming com quem trabalhou.

Edwards Deming (1900 – 1993), licenciado em engenharia electrónica e matemática e doutorado em física e matemática, conheceu Shewhart quando trabalhava no Departamento de Agricultura, tendo ficado extremamente entusiasmado com o trabalho deste último desenvolvido no âmbito da aplicação da estatística no controlo da qualidade, tendo ajudado a difundir esta metodologia pelo mundo (Costa, 2013).

Uma das ideias mais inovadoras de Deming é que considerava que qualidade de um processo industrial começa com a intenção, intenção essa que é determinada pela gestão, ou seja, quem possui o poder e estabelece as regras, considerando que corresponde a 85% dos problemas de produtividade e de qualidade do processo, tecendo duras críticas ao sistema empresarial norte-americano, uma vez que os gestores não apostavam na participação dos trabalhadores no processo de decisão (Costa, 2013).

Em 1989, escreveu o famoso livro “Out of Crisis” onde resumiu em 14 princípios a sua filosofia de gestão para a qualidade, os quais passamos a apresentar (Deming, 1989):

- 1º Princípio: Criar constância de propósito, ou seja, conseguir que o produto ou o serviço prestado melhore, tendo como objectivos principais tornar a empresa competitiva, manter-se relevante no negócio e criar empregos;

- 2º Princípio: Adotar uma nova filosofia: Os gestores das empresas devem estar abertos à mudança sempre que necessário, assumindo a responsabilidade por esta;
- 3º Princípio: Acabar com a dependência relativamente à inspeção: Apostar em procedimentos preventivos, garantindo à priori que o produto obedece a todas a conformidades, ou seja, não apresenta falhas, não sendo necessário a sua inspeção. À prevenção encontram-se associados custos reduzidos;
- 4º Princípio: Minimizar o custo total: Para tal a realização das compras tendo como base os preços, deve ser uma prática posta de parte e procurar ter um número limitado de fornecedores para cada produto, de forma a estabelecer uma relação de lealdade e confiança;
- 5º Princípio: Melhorar o sistema: Melhorar de forma constante e continuamente o sistema de produção de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e assim reduzir de forma contínua os custos;
- 6º Princípio: Instituir a formação: A formação desempenha um papel fundamental na melhoria da qualidade, sendo que os trabalhadores devem estar permanentemente actualizados para um melhor desempenho e produtividade;
- 7º Princípio: Adotar e instituir a liderança: Os gestores devem ser líderes, apresentando uma visão e ideias inovadoras, devendo demonstrar um espírito de realização e reconhecimento de que a excelência de uma empresa deve ser baseada na inovação e em pessoas comprometidas;
- 8º Princípio: Acabar com o medo: Deve ser criado um ambiente encorajador de modo a que todos possam partilhar de forma aberta as suas sugestões, para que se possa trabalhar de forma construtiva;

- 9º Princípio: Eliminar as barreiras entre os departamentos: Todos os elementos da organização devem ser capazes de trabalhar em equipa, de preferência multifuncionais, de modo produzir resultados melhores;
- 10º Princípio: Eliminar slogans, exortações e metas: As organizações devem eliminar os slogans, exortações e metas dirigidos à mão-de-obra pedindo zero defeitos ou novos níveis de produtividade. Tais exortações só criam adversidades, já que são na maior parte as causas da baixa qualidade e baixa produtividade.
- 11º Princípio: Eliminar as quotas de trabalho: As empresas devem eliminar a gestão por objectivos, a gestão por números e os objectivos numéricos, substituindo-os por uma liderança forte;
- 12º Princípio: Promover o orgulho pelo trabalho: Devem ser removidas todas as barreiras que impeçam que o trabalhador tenha orgulho no seu trabalho. Deve então ser criado um bom ambiente de trabalho e eliminar objectivos quantitativos;
- 13º Princípio: Auto-melhoria: Deve ser instituído um programa de educação forte para que se saiba como e onde se deve melhorar uma pessoa, tanto a nível profissional, mas também a nível pessoal;
- 14.º Princípio: A transformação é tarefa de todos: Todas as pessoas que trabalham numa empresa devem estar igualmente envolvidas, de modo a que as mudanças e o trabalho seja efectivado. O envolvimento de todos é um elemento essencial para se implementar um processo produtivo de qualidade.

Outro importante guru da qualidade foi o romeno Joseph Juran (1904 – 2008). Este engenheiro e professor partilha a mesma opinião com Deming, ao considerar que 85% dos problemas relacionados com a qualidade se devem à uma gestão deficiente e não aos trabalhadores ou à tecnologia utilizada. Por isso Juran defende, também, a importância da gestão para a qualidade, tendo avançado a famosa Trilogia de Qualidade, constituída por três processos básicos que, para o autor, fazem parte de qualquer programa de gestão para a qualidade: planeamento, controlo e melhoria (Juran, 1986).

Assim, o planeamento é constituído pelas seguintes fases (Costa, 2013):

- Identificação dos clientes internos e externos;

- Determinação das suas necessidades;
- Desenvolvimento de produtos para satisfazer as necessidades dos clientes;
- Estabelecimento de objectivos da qualidade de modo a que seja possível satisfazer as necessidades identificadas ao menor custo possível;
- Desenvolvimento de um processo que produza o produto;
- Demonstrar a capacidade do processo, ou seja, o quão bem um determinado processo consegue satisfazer as necessidades do cliente.

No que concerne ao controlo, as fases são as seguintes (Costa, 2013):

- Definição do que se vai controlar;
- Definição das unidades de medida;
- Definição dos métodos de controlo que serão utilizados;
- Definição dos padrões de desempenho;
- Medição e monitorização dos processos;
- Interpretação das diferenças entre a medição e o padrão;
- Implementar as acções necessárias para reduzir as variabilidades do processo de produção;

Por fim, melhorar compreende as seguintes fases (Costa, 2013):

- Definição das necessidades de melhoria;
- Identificação dos projectos específicos de melhoria;
- Identificação das causas; Realização do diagnóstico;
- Realização efectiva da melhoria;
- Analise e prova que a melhoria foi realmente eficaz;
- Contabilização dos ganhos.

Armand Feigenbaum (1922 - 2014) doutorou-se em ciências no Instituto de Tecnologia de Massachussetts (MIT) em 1951, sendo conhecido por ter escrito um dos livros mais importantes da área da qualidade o “Total Quality Management”. No seu livro, o autor considera que a qualidade deve ser projectada e incorporada nos produtos, não podendo ser obtida apenas devido à inspecção final dos mesmos.

Este guru da qualidade definiu o Controlo de Qualidade Total, como sendo “um sistema eficaz para integrar os esforços de desenvolvimento, manutenção e de melhoria da qualidade dos vários grupos em uma organização, de modo a permitir produtos e serviços com níveis mais económicos que permitam a plena satisfação do cliente” (Feigenbaum, 1990). Ou seja, a qualidade é da responsabilidade de todos sendo que para isso todos os sectores e departamentos de uma empresa devem estar devidamente integrados. Os sistemas de qualidade total, de acordo com este guru, devem se reger pelos seguintes princípios (Costa, 2013; Feigenbaum, 1990):

- Orientação para o cliente;
- Integração dos departamentos e sectores de toda a organização;
- Papeis e atribuições claras a todos os colaboradores, contribuindo assim para a melhoria da qualidade;
- Realização de actividades específicas para o controlo dos fornecedores;
- Identificação de todos os equipamentos de e para a qualidade;
- Consciencialização de toda a organização relativamente as práticas de qualidade;
- Eficácia real no que toca as acções de melhoria e às acções correctivas;
- Controlo contínuo do sistema, onde se encontram incluídos a previsão e a realimentação de informação;
- Realização de auditorias periódicas a todas as actividades do sistema de produção e dos sistemas de qualidade.

Philip Crosby (1926 – 2000) é o senhor que se segue, tendo estudado medicina no espaço de tempo entre a II Guerra Mundial e a Guerra da Coreia, nas quais serviu. Dedicou a sua vida a ensinar à gestão de empresas que a prevenção dos problemas acarreta muito menos custos que a resolução dos mesmos. A filosofia deste guru da qualidade relativamente à qualidade e à sua gestão, assenta nos seguintes aspectos (Crosby, 1979):

- Definição: a qualidade diz respeito a uma conformidade com os requisitos;
- Sistema de Trabalho: prevenção de não-conformidades;
- Padrão de desempenho: zero defeitos;
- Medida: Preço da não conformidade.

Uma das maiores inovações de Crosby foi o desenvolvimento de uma grelha de maturidade, de modo a perceber como uma determinada organização integra a gestão da

qualidade no seu processo de produção geral, grelha essa que pode ser observada na Tabela 2.3:

Tabela 2.3: Grelha de maturidade organizacional de Crosby

	1ª Etapa Incerteza	2ª Etapa Despertar	3ª Etapa Esclarecimento	4ª Etapa Sabedoria	5ª Etapa Certeza
Atitude e compreensão por parte da gestão	A qualidade não é uma ferramenta de gestão. O departamento da qualidade é culpado pelos “problemas de qualidade”	Reconhece que a gestão da qualidade pode ser importante, mas não está disposta a gastar tempo e dinheiro.	Enquanto melhora a qualidade estuda as técnicas de gestão da qualidade. Torna-se adepta e dá assistência.	Participação. As máximas da qualidade são interiorizadas. Reconhece a importância do seu papel para manter o entusiasmo.	Considera a gestão da qualidade como uma parte essencial da gestão da empresa.
Estado de organização da qualidade	A qualidade está escondida na produção ou no departamento de engenharia. A inspecção não faz parte da organização. Ênfase na apreciação subjectiva e na escolha.	É nomeado um responsável pela qualidade, mas a ênfase continua na apreciação e produção. Ainda dependente da produção.	O departamento da qualidade comunica directamente com a gestão de topo. A apreciação é incorporada. O gestor da qualidade tem um papel na gestão da empresa.	O responsável da qualidade é um funcionário de relevo. Ações preventivas. Comunicação eficiente do estado da qualidade. Envolvimento com assuntos do consumidor e tarefas especiais.	A gestão da qualidade tem assento no conselho de administração. A prevenção é a maior preocupação. A qualidade adquire um lugar primordial na estratégia da empresa.
Resolução de problemas	Os problemas são combatidos à medida que surgem; não há resolução; definição inadequada; muito barulho e acusações.	São formadas equipas para solucionar os problemas mais graves. Não são procuradas soluções a longo prazo.	Estabelecidos canais de comunicação para acções correctivas. Os problemas são atacados de um modo claro e ordenado.	Problemas detectados precocemente. Todas as funções abertas a sugestões e melhorias.	Excepto em casos excepcionais os problemas são prevenidos.

Custos da qualidade em função das vendas	Contabilizada: ? Real: 20%	Contabilizada: 3% Real: 18%	Contabilizada: 8% Real: 12%	Contabilizada: 6,5% Real: 8%	Contabilizada: 2,5% Real: 2,5%
--	-------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------

Fonte: Crosby, 1979, pp. 38-39

Quando uma empresa se encontra na fase da incerteza, a gestão não olha para a qualidade como uma ferramenta positiva de gestão. Já na fase de despertar, a gestão começa a reconhecer os benefícios da gestão da qualidade não alocando, no entanto, recursos para esta. Na terceira fase, do esclarecimento, a gestão decide desenvolver e executar um programa de qualidade para a empresa. Já na fase da sabedoria, a empresa, após a aplicação do programa de qualidade já é capaz de fazer mudanças permanentes e, por fim, na fase da certeza, a gestão da qualidade é já considerada uma parte essencial da gestão da empresa (Costa, 2013).

Outro importante guru da qualidade foi o japonês Kaoru Ishikawa (1915 – 1989). Este químico foi uma das figuras mais importantes do desenvolvimento da qualidade no Japão, país conhecido pelos seus altíssimos padrões de qualidade no que toca aos seus produtos e serviços. Ficou conhecido por ter desenvolvido o Diagrama de Ishikawa, uma ferramenta também conhecida como Espinha de Peixe ou Causa e Efeito, que permite ajudar toda equipa de trabalho a descobrir quais as causas reais de um problema. Na Figura 2.1, é possível observar o modelo tipo deste diagrama:

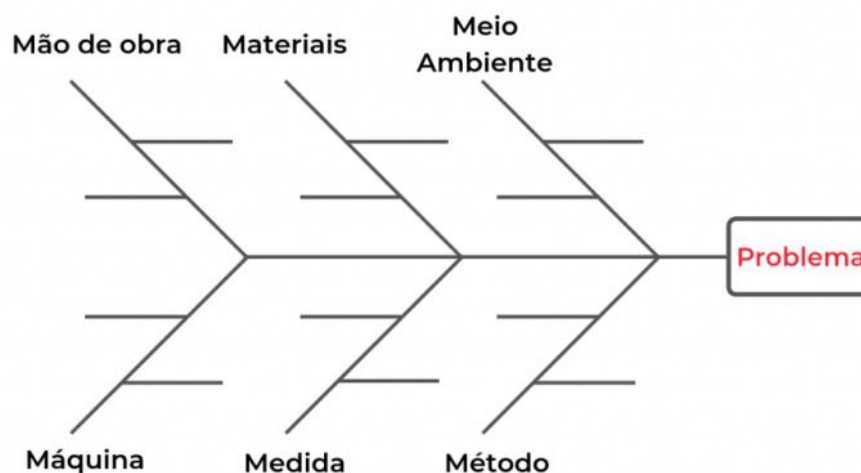


Figura 2.1: Exemplo de Diagrama de Ishikawa

Fonte: Kaoru Ishikawa, 1943

Além deste diagrama, este guru da qualidade incentivou a utilização de mais ferramentas de qualidade clássicas como é o caso do gráfico Pareto, histogramas, folhas de verificação, gráficos de depressão, cartas de controlo e fluxogramas. Ishikawa considerava que estas

ferramentas ajudavam o trabalhador a resolver cerca de 95% dos problemas durante a produção (Costa, 2013).

Já o último guru da qualidade de relevo é Genichi Taguchi (1924 – 2012) japonês formado em engenharia e estatística, conhecido pela sua metodologia de planificação de experiências de modo a que seja possível a planificação de produtos ou processos para que estes sejam fortes e resistentes às mais diversas condições ambientais; a planificação e desenvolvimento de produtos que sejam resistentes em relação a variações dos componentes e também para a minimização das variações à volta do resultado esperado (Costa, 2013).

2.2. Enquadramento da Qualidade nas Organizações

A qualidade é, sobretudo, um problema relacionado com custos, ou seja, mesmo que a empresa apresente a capacidade para produzir um produto perfeito, do ponto de vista económico pode não ser viável (Pasquini, 2017).

O custo de qualidade está relacionado com a conformidade ou a falta da conformidade dos requisitos ou dos padrões de produção, funcionando como um estímulo para uma equipa de trabalho para a melhoria da qualidade de produção e, ao mesmo tempo, permite que os gestores tenham a real percepção do que se está a passar. No passado, aconteciam simulações de modo a causar boa impressão junto das chefias (Crosby, 1986).

Feigenbaum (1990) define custos de qualidade como os custos que estão associados com a definição, criação e o controlo da qualidade, mas também com a avaliação e a retroalimentação da conformação da qualidade, da garantia e dos requisitos de segurança. Também estão incluídos nos custos da qualidade todos os custos associados às falhas nos requisitos de produção e também ao momento em que o produto já está nas mãos do cliente, ou seja, relaciona-se também com a satisfação do cliente.

Juran (1992) refere que os custos da qualidade são aqueles que não deviam se verificar caso o produto fosse produzido de forma perfeita logo à primeira tentativa, associando estes custos, assim às falhas de produção que levam ao desperdício tanto de matéria prima como de força de trabalho, assim como um défice da produtividade.

Crosby (1986) refere que, de um modo geral, os custos de qualidade são enquadrados em quatro categorias:

- a) Custos de falhas internas: relativos a defeitos identificados antes da entrega do produto ou do serviço ao cliente ou do seu lançamento no mercado. Nestes encontram-se incluídos perdas de insumos, os gastos referentes às acções de

correção e os desperdícios relativamente ao produto ou actividades. Como exemplos de custos de falhas internas têm as perdas de material e de serviços, as correções e a repetição do trabalho, o armazenamento de material defeituoso, a realização de novas inspecções de trabalho e os custos associados às devoluções de insumos;

- b) Custos de falhas externas: dizem respeito aos custos ocorridos com falhas que acontecem depois da comercialização do produto ou serviço, tais como custos de manutenção na garantia, tratamento de reclamações, concessões ao cliente e maior estrutura de assistência técnica, descontos, desgaste da imagem, indemnizações e custos processuais, entre outros.
- c) Custos de avaliação da qualidade: dizem respeito aos custos relacionados com alguns procedimentos como é o caso das inspecções, testes de qualidade ou auditorias, tendo como finalidade a avaliação do nível de qualidade final do produto ou do serviço. Nesta categoria incluem-se então as inspecções, ensaios e teses, a verificação e validação de projectos, o controlo de processos e todas as auditorias em geral.
- d) Custos de prevenção de qualidade: a última categoria refere-se aos custos de procedimentos que são destinados à redução dos custos de falhas ou de avaliação. Nesta categoria encontram-se incluídos os custos relacionados com o planeamento para a qualidade, os critérios e especificações, a análise de capacidade de processos, a manutenção preventiva, a preparação e formação e a qualificação de sistemas de qualidade.

Juran e Gryna (1991 *cit in* Pasquini, 2017) avançaram uma zona óptima de custo da qualidade, como se pode observar na Figura 2.2:

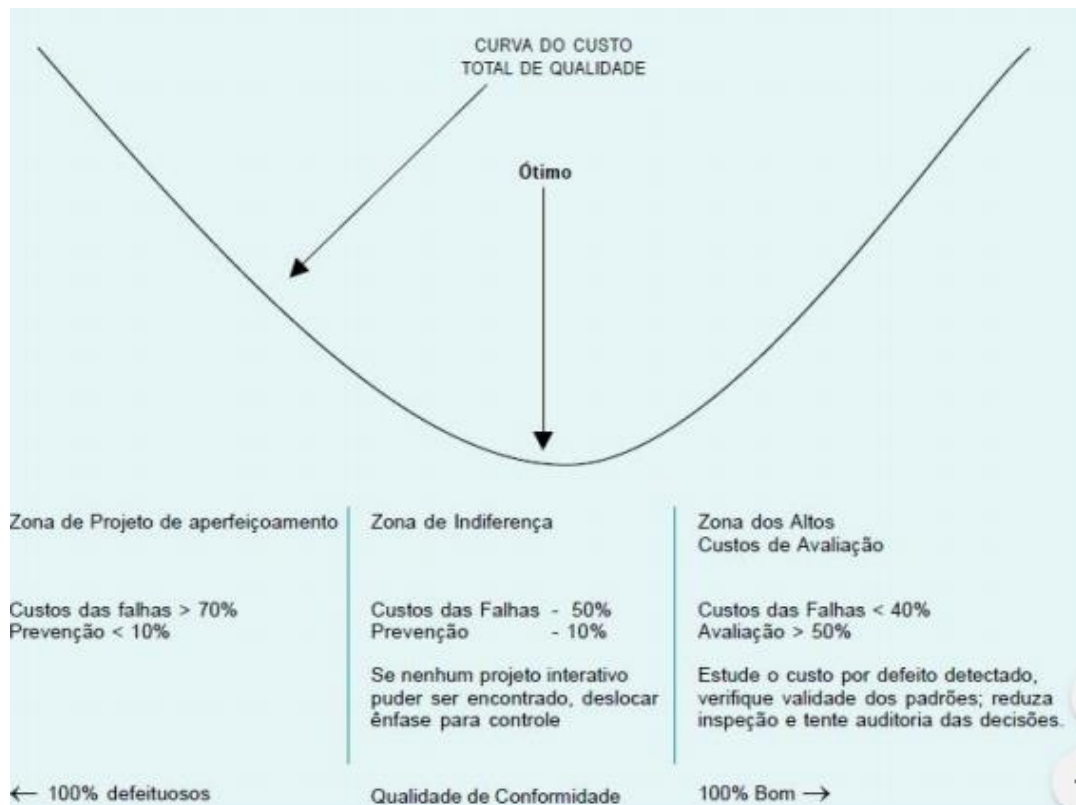


Figura 2.2: Zona de ótimo no modelo do custo da qualidade

Fonte: Juran & Gryna, 1991 cit in Pasquini, 2017

Como se pode ver pela análise da Figura 2.2, os autores dividem a curva do custo total em três zonas: a zona do aperfeiçoamento da qualidade, a zona de custos de avaliação elevados e a zona da indiferença (a parte central). Na zona do aperfeiçoamento da qualidade, deve-se identificar os projectos de melhoria específicos e aplicá-los de forma a melhorar a qualidade das conformidades, ou seja, diminuir os custos com processos e produtos de má qualidade e assim reduzir os custos que estão associados às falhas. Já a zona de custos de avaliação elevados caracteriza-se pelo facto de os custos de avaliação serem maiores que os custos das falhas, exigindo também que haja uma redução de custos. Por fim os custos da qualidade na zona de indiferença são constituídos por cerca de metade de custos de falhas e aproximadamente 10% dos custos de qualidade. Nesta zona, o ideal de custos de qualidade foi atingido (Pasquini, 2017).

Mais recentemente surgiu um novo modelo que pressupõe uma diferença relativamente ao modelo apresentado, também conhecido como modelo tradicional. Este novo modelo sugere que os custos de prevenção e de avaliação aumentam inicialmente de modo a que se consiga grandes níveis de qualidade global, atingindo o pico num determinado limiar de qualidade (representado por A na Figura 2.3), voltando depois a declinar (Figura 2.3). Assim, só se observa níveis de qualidade para além do limiar A, sendo esta conclusão

plausível uma vez que a gama de níveis de qualidade observada é superior ou igual a 90% (Plewa, Kaiser & Hartmann, 2016).

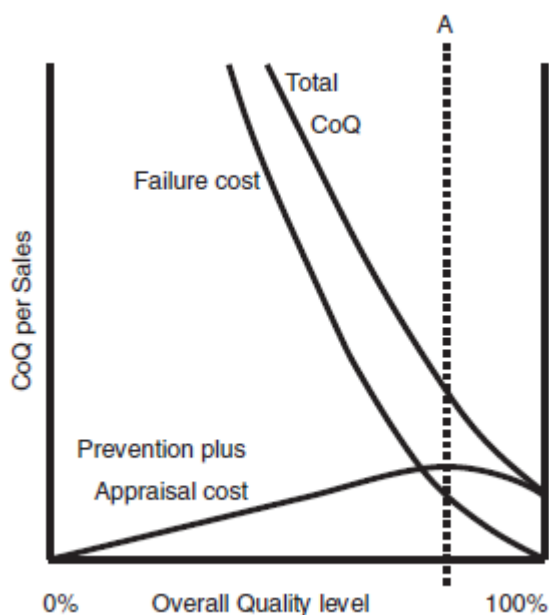


Figura 2.3: Novo modelo de custo da qualidade

Fonte: Plewa et al., 2016

A não-qualidade pode-se definir como a falta da qualidade aceitável, relativa a um produto ou a um serviço, sendo que muitas vezes se recorre ao termo custos de não-qualidade, no entanto, o termo utilizado nas normas nacionais e internacionais é sempre custos de qualidade, passando a ideia de que ter qualidade é altamente lucrativo para a empresa, sendo isso que se deve perseguir.

2.3. Sistemas de Gestão da Qualidade

Corresponder às exigências dos clientes obriga a um nível organizacional de excelência apenas conseguido com o empenho e o envolvimento de todos os membros de uma organização. Um dos métodos mais utilizados pelas organizações para desenvolver e assegurar a qualidade nas suas actividades é a implementação de um sistema de gestão da qualidade.

Os Sistemas de Gestão de Qualidade (SGQ) dizem respeito ao conjunto de vários processos vocacionados para os negócios e para o mercado que têm como principal objectivo atender aos principais requisitos e necessidades dos clientes, aumentando assim a sua satisfação e, conseqüentemente o desempenho das empresas. Pires (2007) define SGQ como um conjunto de elementos integrados numa organização, que estão coordenados para estabelecer e alcançar o cumprimento da política e dos objectivos da

qualidade, dando consistência aos produtos e serviços para que estes satisfaçam as necessidades e expectativas dos seus clientes, tendo em atenção os custos.

Numa organização ou empresa, a adopção de um sistema de gestão da qualidade, estruturado para a sua actividade e compatível com a sua estrutura e capacidades, é uma estratégia que visa clarificar a atribuição de responsabilidades, privilegiar as actividades de prevenção, fornecer uma evidência clara e objectiva da qualidade dos seus produtos ou serviços e uma visão sistemática e descritiva de todos os processos que possam comprometer essa qualidade.

Uma das vantagens da implementação de um sistema de gestão da qualidade é a exigência de documentação e registos actualizados de todas as actividades que envolvem o processo produtivo. Um dos documentos mais importantes é o manual da qualidade que contém a definição da política de qualidade, responsabilidades e procedimentos do sistema (Pires, 2007). Deste modo, ao ser exigida toda a documentação, revista e actualizada periodicamente, as organizações conseguem monitorizar os seus procedimentos e resultados e demonstrar o cumprimento dos requisitos da qualidade da sua actividade, tornando-se assim uma mais-valia. No entanto, para que o sistema de gestão da qualidade implementado se consiga adaptar a novas exigências, é necessário que os documentos sejam conhecidos e entendidos a todos os níveis, pois o seu sucesso dependerá de factores como a cultura organizacional, a liderança e o grau de capacitação dos seus membros (Wardhani *et al.*, 2009).

Para gerir de forma efectiva uma organização precisa indicar dentro da sua estrutura o responsável pela documentação de políticas e também pelo controlo das mudanças. Ao mesmo tempo, uma organização também precisa de algum tipo de método para a definição de processos e para documentar como o trabalho deve ser realizado. Uma terceira função comum no que toca à gestão de uma organização é a provisão dos processos já realizados e a manutenção de registos das actividades que foram realizadas. Juntas, essas funções constituem um sistema que a organização recorre para gerir todos os aspectos da sua produção dentro de um sistema de gestão formalizado.

2.4. ISO: surgimento, evolução e normalização

A *International Organization for Standardization* – ISO é a mais importante organização internacional de normalização, sendo uma organização independente e não governamental composta por 162 países, em que Portugal se encontra representado pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ) e Angola pelo Instituto Angolano de Normalização e Qualidade (IANORQ).

Esta organização começou a operar pouco depois do término da Segunda Guerra Mundial, com sede em Genebra, em Fevereiro de 1947, após uma reunião internacional onde estiveram presentes representantes de 25 países, com o objectivo de unificar e normalizar parâmetros industriais. Em 1951, a organização publicou as suas primeiras directrizes padrão relativamente à medição do comprimento industrial. Desde esse momento, a ISO publicou mais de 19000 International Standards. Estes padrões incluem especificações que ajudam as empresas a alcançar a segurança, confiabilidade e qualidade nos serviços prestados e produtos produzidos.

2.5. Evolução da certificação dos Sistemas de Gestão da Qualidade ao nível global

Entre as mais variadas International Standards publicadas pela ISO, existem e surgem as normas da família ISO 9000, publicadas pela organização em 1978 sendo estas consideradas como referenciais no que toca à implementação de SGQ, traduzindo o consenso ao nível internacional sobre boas práticas de qualidade, tendo como objectivos principais garantir que os produtos e serviços fornecidos satisfazem os requisitos e as necessidades dos consumidores, assim como prevenir problemas ao nível da produção e promover a melhoria contínua (APCER, 2003).

De acordo com a ISO estas normas “fornem orientação e ferramentas para as empresas e organizações que desejam garantir que os seus produtos e serviços atendam de forma consistente requisitos do cliente e que essa qualidade é constantemente melhorada” (ISO, 2014). Estes padrões foram então desenvolvidos para orientar as organizações de todos os tipos e tamanhos a implementar e operar sistemas eficazes de gestão da qualidade. Dentro desta família de normas encontramos quatro normas diferentes:

- NP EN ISO 9000:2015, relativos aos fundamentos e vocabulário;
- NP EN ISO 9001:2008, onde se encontram expressos os requisitos;
- NP EN ISO 9004:2009, referentes às linhas de orientação para a melhoria de desempenho;
- NP EN ISO 19011:2011, onde se encontram patentes as linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão de qualidade e/ou gestão ambiental.

A ISO 9000:2015 é responsável pela descrição dos fundamentos dos sistemas de gestão da qualidade e explica o vocabulário utilizado na família de normas ISO 9000, com o objectivo de criar uma compreensão unificada e básica da gestão da qualidade descrita nas normas ISO. Além disso, esta norma introduz os oito Princípios de Gestão da

Qualidade e também a utilização da abordagem do processo no que toca à melhoria contínua (ISO, 2005; ISO, 2009). Os oito Princípios de Gestão da Qualidade apresentados nesta norma são os seguintes:

1. Foco no cliente: As organizações dependem dos seus clientes e por isso devem perceber quais são as suas actuais e futuras necessidades, indo de encontro aos requisitos dos clientes e fazer esforços no sentido de excederem as expectativas dos clientes;
2. Liderança: Os líderes são responsáveis pela união do propósito com a direcção da organização. Eles devem ser capazes de criar e manter o ambiente interno para que os colaboradores se encontrem profundamente envolvidos na conquista dos objectivos organizacionais;
3. Envolvimento dos recursos humanos: os recursos humanos, a todos os níveis são a essência de qualquer organização e o seu comprometimento total permite que as suas competências sejam utilizadas para benefício da organização;
4. Abordagem de processo: Um resultado desejado é atingido com maior eficiência quando as suas actividades e recursos relacionados são geridos como um processo;
5. Abordagem de sistema de gestão: Identificar, compreender e gerir processos interrelacionados como um sistema, contribui para a efectividade e eficiência da organização no cumprimento dos seus objectivos;
6. Melhoria contínua: A melhoria contínua do desempenho geral de uma organização deve ser um objectivo permanente desta;
7. Abordagem factual na tomada de decisão: Decisões efectivas devem ser baseadas na análise de informação e dados concretos;

8. Relações mutuamente benéficas com fornecedores: Uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação mutuamente benéfica aumenta a possibilidade de ambos criarem valor;

A ISO 9001: 2008 (ISO, 2008) estabelece os requisitos para uma gestão de um sistema da qualidade em que uma organização pode demonstrar a sua capacidade de fornecer produtos e serviços que atendam aos requisitos regulamentares e dos clientes, visando assim o aumento da sua satisfação (ISO, 2005; ISO, 2009).

A ISO 9004:2009 (ISO, 2009) dá orientações sobre a eficácia e eficiência de um sistema de gestão de qualidade. O seu objectivo é ajudar as organizações na gestão do sucesso a longo prazo. É recomendado para todas as organizações que estão dispostas a ampliar os benefícios obtidos com a ISO 9001, melhorando de forma sistemática e contínua a organização, em geral o seu desempenho. É utilizado para estender os benefícios obtidos com a ISO 9001 para as partes interessadas ou afectadas pelas operações de uma organização, onde se incluem os funcionários, proprietários, fornecedores, parceiros e sociedade em geral (ISO, 2005; ISO, 2009).

Por fim, a ISO 19011:2011 (ISO, 2011) fornece directrizes para auditorias internas e externas dos sistemas de gestão da qualidade e sistemas de gestão ambiental. Nesta norma encontram-se incluídas informações sobre os programas de auditoria, sobre como realizar uma auditoria interna ou externa, e as competências dos auditores. Esta norma fornece ainda um esboço de como um programa de auditoria deve funcionar e como as auditorias devem ser realizadas (ISO, 2005; ISO, 2009).

Estas normas foram massivamente adoptadas pela grande generalidade das indústrias devido a factores relacionados com a competitividade do mercado, mas também com as exigências dos consumidores e de uma sociedade cada vez mais perfeccionista. Deste modo, esta família de normas são aceites ao nível internacional e nos mais diversos sectores, tendo como finalidade a definição de um SGQ que vai fomentar a satisfação entre os clientes de uma determinada empresa.

2.6. A Gestão da Qualidade como factor estratégico nas organizações

Nos dias de hoje o mercado económico encontra-se totalmente globalizado, sendo bastante dinâmico e competitivo, registando mutações rápidas nas mais diversas áreas: económica, social, cultural, demográfica, tecnológica e política.

Para que as empresas sobrevivam neste ambiente complexo é essencial que desenvolvam vantagens competitivas relativamente às suas concorrentes. Como refere Coelho e Fuerth (2009), as empresas querem ser únicas para os seus clientes, ou seja, a sua única escolha, sendo que, a imagem e a reputação de determinada marca/empresa/organização dependem em grande parte da relevância e da utilidade que lhe é atribuída por parte dos seus clientes.

O valor acrescentado dado pelo cliente é uma vantagem competitiva da empresa, sendo que esta pode ser definida como sendo a ocorrência de níveis de desempenho económicos acima da média do mercado, em função das estratégias que são desenvolvidas pela organização (Vasconcelos & Cyrino, 2000).

Os mesmos autores referem que as vantagens competitivas se encontram, em primeiro lugar nos recursos e nas competências que são desenvolvidas e controladas pelas próprias empresas. Estes recursos incluem os recursos físicos e financeiros, mas também recursos inatingíveis, sendo estes últimos de difícil replicação e substituição (Vasconcelos & Cyrino, 2000).

A qualidade dos produtos e dos serviços aparece como um dos atributos principais valorizados pelos clientes, pelo que esta deve ser uma prioridade estratégica da empresa. As marcas e empresas distinguem-se uma das outras pela qualidade dos produtos e serviços que disponibilizam. Deste modo, a qualidade e a sua gestão de forma estratégica tornam-se em recursos valiosos, de difícil replicação, com inúmeras vantagens para as empresas.

Num estudo realizado por Lakhal (2009), ficou demonstrado que a implementação de medidas de qualidade pode oferecer à organização vantagens competitivas relativamente as questões como o custo, a inovação e a fiabilidade. O mesmo autor refere ainda que a obtenção de vantagens competitivas apresenta relações positivas com o desempenho organizacional, ou seja, quanto mais vantagens uma organização tem melhor será o seu desempenho.

Kroll e Heiens (1999) concluíram na sua investigação que uma empresa que é orientada para o cliente, preocupando-se em produzir produtos e serviços de grande qualidade, não só atinge vantagens competitivas e um maior lucro, como se encontra mais preparada para lidar com ameaças dos concorrentes e macroeconómicos, tendo uma maior probabilidade em sobreviver durante tempos de crise.

Pode-se afirmar que, apesar dos custos associados à implementação de um sistema de gestão da qualidade, geralmente altos, o retorno pode ser ainda maior, uma vez que

melhores processos são sinónimos de melhores produtos e assim um verdadeiro comprometimento da gestão e envolvimento dos colaboradores.

2.7. Súmula de revisão de literatura

A preocupação com a qualidade não é um assunto recente, no entanto, o conceito tem vindo a evoluir ao longo dos anos, tendo-se modificado profundamente, deixando de ser apenas uma actividade incluída nos processos industriais e passando a ser uma verdadeira disciplina técnica e científica.

Tendo em conta toda a revisão da literatura, defino “Qualidade” como sendo a conformidade de um determinado produto ou serviço aos requisitos legais e essencialmente aos impostos pelo mercado, tendo como fim último satisfazer ou superar as expectativas e necessidades dos clientes, trazendo, deste modo, vantagens competitivas para as empresas, que se traduzem em acréscimo de valor e altos ganhos ao nível financeiro.

A grande preocupação da qualidade é a preservação do produto ou serviço, sendo, por isso, essencial que esta seja assegurada em todo o processo de produção, certificando-se o produto após ser submetido a procedimentos de verificação dos parâmetros de qualidade que tenham sido estipulados.

A evolução relativamente aos paradigmas da qualidade não se deu de uma forma isolada, tendo sido acompanhada por várias transformações nos meios técnicos e humanos, surgindo uma nova visão de gestão empresarial onde a qualidade aparece como um objectivo estratégico, sendo que esta evolução foi da responsabilidade de um grupo de académicos que estudou a qualidade à fundo, os chamados gurus da qualidade.

Quando uma empresa adopta um sistema de gestão da qualidade, está a adoptar um sistema de atribuição de responsabilidades, privilegiando as actividades de prevenção de forma a que a qualidade dos seus produtos ou serviços seja avaliada e também que sejam identificados os processos que possam pôr em causa o desenvolvimento dessa qualidade. Assim, pode-se dizer que a qualidade vai ter um influencia no desempenho da organização, sendo importante aceder ao impacto da qualidade nesse desempenho, assim como ao impacto que essas medidas de qualidade têm nos clientes e também nos seus colaboradores.

2.8. Questões de investigação

As questões de investigação são cerne de todo o estudo e também a sua razão de ser, motivando assim o esforço e o tempo de quem o realiza. Apesar de existirem muitas razões para a realização de um determinado estudo, é a questão de investigação que opera como sendo o motor da investigação levando a que o estudo seja reconhecido pela comunidade científica como sendo um bom e verossímil estudo (Nicola, 2008). Assim, para o actual trabalho elegeram-se as seguintes questões de investigação:

- Qual o impacto da implementação de medidas de qualidade na motivação dos colaboradores?
- Qual o impacto da implementação de medidas de qualidade na satisfação dos clientes?
- Qual o impacto da qualidade na performance operacional de uma organização?

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

Neste capítulo será feita a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados com o intuito de atingir os objectivos antes enunciados, garantindo a fundamentação das opções metodológicas tomadas, permitindo assim a replicação do estudo, de modo a haver a confirmação da veracidade do mesmo.

Fortin (2000) refere que é na fase da Metodologia que se deve operacionalizar o estudo, ou seja: precisar o tipo de estudo, as definições operacionais das variáveis, o meio onde se desenrola o estudo e a população deste mesmo estudo.

Como explica Fortin (2000, p.372), a metodologia consiste no “conjunto dos métodos e das técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica”, acrescentando ainda que, “é um plano criado pelo investigador com vista a obter respostas válidas às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas”. Desta forma, a metodologia e por isso, os métodos e as técnicas utilizadas para estudar determinado fenómeno, vão sempre depender do tipo de estudo que se pretende realizar.

3.1. Paradigma Metodológico – Qualitativo

A metodologia qualitativa já é reconhecida como sendo um campo de investigação com direito próprio, que é transversal a várias disciplinas. O termo qualitativo implica um destaque nas qualidades das entidades e nos processos e significados: um estudo qualitativo valoriza a qualidade socialmente construída da realidade, tendo em conta um quadro construtivista, a relação mais íntima entre o investigador e o objecto de estudo e os constrangimentos situacionais que dão forma à investigação (Denzin & Lincoln, 2000).

De acordo com Creswell (2010) a metodologia qualitativa é vista como sendo um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social e humano.

Serapioni (2000) refere como principais características dos métodos qualitativos a análise do comportamento humano do ponto de vista do actor, a observação naturalista, a subjectividade, a orientação para a descoberta e para o processo, o seu carácter exploratório, descritivo e indutivo, e a não generalização de resultados.

Ao usar uma metodologia qualitativa num estudo espera-se que seja feita uma análise em profundidade relativamente a significados, conhecimentos e atributos de qualidade dos fenómenos em estudo. Como refere Fidalgo (2003, p.178) os dados são “enquadrados e interpretados em contextos holísticos de situações, acontecimentos de vida ou experiências vividas, particularmente significativos para pessoas implicadas.”

Assim o investigador qualitativo vai estudar os fenómenos no seu contexto natural com o intuito de interpretá-los, tendo em conta os diferentes significados atribuídos pelas pessoas. Para tal é necessário que sejam recolhidos materiais que descrevam certos momentos da vida dos indivíduos que irão ser interpretados na tentativa de aumentar a compreensão sobre o alvo de estudo (Denzin & Lincoln, 2000).

3.2. Método de Recolha dos Dados – Entrevista

O objectivo do presente trabalho é analisar o impacto das práticas da gestão da qualidade na performance operacional da empresa Operatec - Máquinas e Representações, Lda. Assim, o que se pretende é, tal como refere Terrasêca (1996), dar forma a uma entrevista em tom de conversa informal, mas com a preocupação de que o seu rumo não menosprezasse nem deixasse esquecidos aspectos considerados, no guião, fundamentais. Além disso, tal como a autora refere que, a compreensão destes aspectos foi possível devido às características do tipo de entrevista, que possui um grau de abertura suficiente para não se tornar num instrumento redutor da informação e recolher toda a riqueza que os sujeitos possam pôr nas suas palavras (Terrasêca, 1996).

Optou-se neste estudo por uma entrevista semiestruturada, também designada de semidirectiva (Quivy & Campenhoudt, 1992), para que os entrevistados tivessem uma grande liberdade na abordagem da temática em questão. De facto, o recurso às perguntas abertas possibilita que o discurso do entrevistado decorra com liberdade, que seja criativo, que reformule as suas respostas e ao mesmo tempo, permite orientar o entrevistado no sentido de dar resposta aos objectivos e à questão de investigação. Ou seja, permite que o entrevistado tenha alguma liberdade para desenvolver as respostas segundo a direcção que considere adequada e possa explorar, permite-lhe também abordar os aspectos que considera mais relevantes, de uma forma flexível e aprofundada.

Outra razão que suporta a escolha por este tipo de entrevista, reside no facto de esta permitir que, indirectamente, o entrevistador ajude o entrevistado a facultar informação de forma mais clara e objectiva, tendo em conta que “quando se utiliza um guião, as entrevistas qualitativas oferecem ao entrevistador uma amplitude de temas considerável, que lhe permite levantar uma série de tópicos e oferecem ao sujeito a oportunidade de moldar o seu conteúdo” (Bogdan & Biklen, 1994:135).

3.3. Método de Análise dos Dados – Análise de Conteúdo

Na abordagem qualitativa, não se privilegia uma amostragem aleatória e numerosa, mas antes, uma amostra criteriosa ou intencional, ou seja, a selecção da amostra está sujeita a

determinados critérios que permitem ao investigador aprender o máximo sobre o fenómeno em estudo (Vale, 2004).

Tendo em conta o paradigma qualitativo em que se situa esta investigação e tendo em conta a técnica de recolha de informação utilizada, a técnica de análise da informação utilizada foi a análise de conteúdo, uma vez que possibilitou a análise do discurso dos entrevistados.

Os autores Bogdan e Biklen (1994, p.205), explicam que a análise de conteúdo consiste no “processo de busca e de organização sistemático de transcrições de entrevistas, de notas de campos e de outros materiais que foram acumulados, com o objectivo de aumentar a sua própria compreensão desses mesmos materiais e de lhe permitir apresentar aos outros aquilo que encontrou”, o que demonstra que a opção por esta técnica é a mais indicada.

De acordo com Bardin (2009, p.45), o objecto da análise de conteúdo “é a fala, isto é, o aspecto individual e actual (em acto) da linguagem”. Ou seja, a análise de conteúdo tem como objecto de estudo a informação revestida de sentido, pelo que foi através desta técnica que conseguimos compreender os significados que, subjectivamente, se encontram no discurso dos participantes.

A técnica da análise de conteúdo caracteriza-se pela procura de explicação e compreensão, permitindo fazer inferências, que de forma sistemática e objectiva, identifica características singulares e implícitas do discurso, já que “procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça (...) é a busca de outras realidades através das mensagens” (Bardin, 2009, p.45).

De acordo com este autor, “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações” (Bardin, 2009, p.33).

Na perspectiva de Sousa, a análise de conteúdo “não se trata de um instrumento, mas de um conjunto de procedimentos diversos, incluindo mesmo técnicas diferentes que, pela sua sistematização, analisam documentos de diferentes modos e com diferentes objectivos” (Sousa, 2005, p.264).

De facto, esta é uma técnica que vai permitir a análise do discurso dos participantes sendo a sua análise um “processo de busca e de organização sistemático de transcrições de entrevistas, de notas de campos e de outros materiais que foram acumulados, com o objectivo de aumentar a sua própria compreensão desses mesmos materiais e de lhe permitir apresentar aos outros aquilo que encontrou” (Bogdan & Biklen, 1994, p.205).

A análise de conteúdo propriamente dito, é feito via uma tabela de codificação das entrevistas, como se pode verificar no exemplo da Tabela 3.1:

Tabela 3.1: Tabela de codificação de entrevistas

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Aqui são agregados os grandes temas da entrevista.	Subtemas mais importantes dentro de um determinado grande tema da entrevista.	Fragmentos de texto que se tomam por indicativo de uma característica (categoria e subcategoria).	Encontram-se fragmentos do texto que englobam a unidade de registo, contextualizando a unidade de registo no curso da entrevista.

Fonte: Bardin, 2009

CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1. Caracterização da Empresa em Estudo

O presente trabalho tem como contexto do estudo a empresa OPERATEC - Máquinas e Representações, Lda, que teve a sua constituição a 23 de Março de 1996. Tem a sua sede social na Rua Salvador Allende Nº 19-21, Bairro Maculusso, Luanda-Angola e representações na província de Cabinda, onde desenvolve as suas operações e nos EUA, mais precisamente na Califórnia (Texas).

Esta empresa tem como objecto social o Comércio e prestação de diversos Serviços de suporte à actividade petrolífera como, Inspecção, Reparação e Manutenção de Instalações Marítimas (IRM), Cedência Temporária de Mão-De-Obra Especializada e Formação em Segurança Industrial.

Vem ao longo destes anos desenvolvendo as suas actividades sempre focada na satisfação e superação das expectativas dos clientes, na criação de valor e estabelecimento de parcerias sólidas com estes. Actualmente tem direccionada as suas operações nas áreas de:

- Mergulho (Diving), fornecendo serviços de inspecção, manutenção e reparação de infra-estruturas petrolíferas, com uma equipa composta por profissionais altamente qualificados;
- Cedência Temporária de Mão-De-Obra Especializada, fornecendo engenheiros de Perfuração e Fluidos, engenheiros de lama, especialistas em HSE (*Healthy Security Environment*) e logística da indústria petrolífera;
- H2S/HAR (detecção de gás e resgate em altura);
- Formação em Segurança Industrial, onde ministra os seguintes cursos: Prevenção e combate à incêndios; Condução defensiva; IMIST (*International Minimum Industry Safety Training*); T- FOET (*Tropical Further Offshore Emergency Training*); T-HUET (*Tropical Helicopter Underwater Escape Training*); T- BOSIET (*Tropical Basic Offshore Safety of Emergency Training*), entre outros.

Para o desenvolvimento das suas actividades possui as autorizações e licenciamento por parte das instituições governamentais competentes, em especial as dos ministérios dos Petróleos e Recursos Minerais e do Trabalho, Emprego e Segurança Social.

A Operatec tem como missão proporcionar soluções operacionais eficientes e de excelência, para a indústria de petróleo e gás em Angola e no Mundo. Já no que concerne à visão, nomeadamente para os próximos 5 anos, é tornar a marca Operatec bem conhecida na indústria de Petróleo e Gás em Angola e no Mundo. Ainda neste sentido, os valores desta empresa são os mais altos padrões de ética, integridade, competências e qualidade, eficiência e excelência operacional, gestão de relacionamento com clientes, cultura de inovação, satisfação dos colaboradores, convergindo tudo isso na satisfação dos clientes (Figura 4.1).

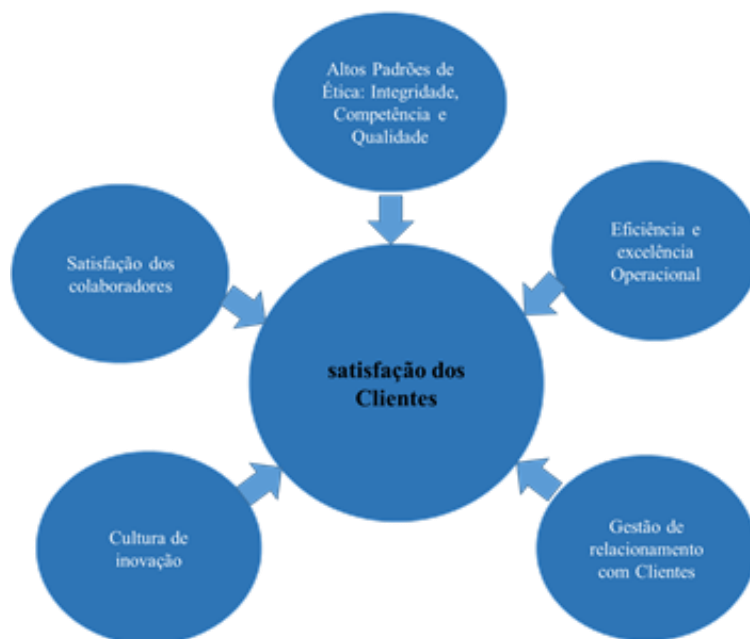


Figura 4.1: Valores da Operatec.

Fonte: Manual da qualidade da Operatec

Para fazer face aos desafios que lhe são apresentados, tem actualmente uma força de trabalho constituída por nacionais e estrangeiros, ligados a várias especialidades, como ilustra abaixo a Figura 4.2:

Nº de colaboradores actuais		
Nacionais 121	Expatriados 40	Total 161

Figura 4.2: Colaboradores da Operatec

Pelo seu desempenho ao longos destes anos, a Operatec foi distinguida interna e internacionalmente com vários prémios, dos quais citam-se aqui alguns:

- 2012 “*International Gold Star For Quality Award*” , Genebra - Suíça, pela *Business Initiative Directions*.

- 2013 “*International Platinum Star For Quality Award*”, Paris – França, pela *Business Initiative Directions*.
- 2014 “*International Diamond Star For Quality Award*”, Frankfurt - Alemanha, pela *Business Initiative Directions*.
- 2014 “*European Award For Best Practices 2014 in the Gold Category*”, Bruxelas – Bélgica, pela Sociedade Europeia para a Pesquisa da Qualidade (ESQR).
- 2015, prémio de empresa angolana do ano do sector de Oil & Gas pelo seu direccionamento estratégico, inovação, rigor e qualidade, atribuído pela Câmara de Apoio Empresarial (CAE), durante a Luanda Oil & Gas Conference and Expo.

No âmbito da sua estratégia de crescimento e consolidação de mercado, a Operatec detém ainda duas (2) subsidiárias. A JAMI – Engenharia e Serviços, Lda, constituída em 2005 na província de Cabinda e com o objecto social, fabrico de estruturas metálicas, soldadura, montagem de gasodutos, estruturas de betão e madeira, equipamentos, andaimes e manutenção de plataformas petrolíferas. Desde 2014 a Operatec controla 80% do capital social desta empresa.

A outra empresa subsidiária da Operatec é a Angola Oilfield Supply & Services (AOSS), Lda, constituída em 2005 e cuja sede social localiza-se em Luanda. Nesta empresa a Operatec detém 67% do capital social, cuja actividade da mesma está virada para a comercialização de equipamentos e prestação de serviços e ao sector petrolífero.

4.1.1. Sistema de Gestão da Qualidade da Operatec

A implementação do sistema de gestão da qualidade foi uma decisão da gestão da empresa que teve como intuito melhorar o atendimento aos seus clientes e a materialização dos seus objectivos. Assim, e através da sua política integrada a Operatec, compromete-se com a implementação das questões no âmbito da Qualidade, Segurança, Saúde e Ambiente, considerando-as fundamentais para a melhoria das actividades desenvolvidas pela organização. Neste contexto, procura de forma sistemática e integrada:

- a. Actuar em parceria com os seus clientes para desenvolver competências técnicas em matéria de Segurança, garantindo a adopção de medidas preventivas e adequadas durante os períodos de formação;
- b. Prestar serviços de Qualidade para garantir a plena satisfação dos clientes através do cumprimento dos seus requisitos nos serviços de cedência de mão-de-obra especializada e actividades de inspecção, reparação e manutenção de instalações marítimas e de formação técnico profissional;
- c. Promover a melhoria contínua, avaliando o desempenho do Sistema de Gestão Integrado, por meio da revisão dos objectivos e desempenho dos seus processos;
- d. Assegurar o cumprimento da legislação, regulamentação e requisitos em vigor aplicáveis a organização, bem como outros que subscreva;
- e. Promover junto dos colaboradores, programas de desempenho de competências nas áreas da Qualidade, Ambiente e Segurança, consciencializando-os das suas responsabilidades individuais e colectivas;
- f. Minimizar os impactes ambientais decorrentes das actividades, promovendo a utilização racional dos recursos naturais e prevenindo a poluição;
- g. Garantir a satisfação das partes interessadas através da adopção de práticas que estejam de acordo com as suas necessidades e expectativas.

Comprometendo-se a:

- Estabelecer parcerias duradouras com clientes, fornecedores e outras partes interessadas;
- Rever e avaliar os objectivos dos processos da organização;

- Promover uma Cultura da Qualidade, Ambiente e de Prevenção de Risco em toda a Organização;
- Monitorar e avaliar o Sistema de Gestão de QHSE, a fim de demonstrar a sua eficácia e eficiência em linha com as melhores práticas, promovendo a melhoria contínua;
- Garantir que esta política seja comunicada e entendida dentro da Organização e revista periodicamente para assegurar que seja viável e apropriada tanto no sector administrativo como nas unidades operacionais onde a OPERATEC realiza suas actividades;

Política resumida através da Figura 4.3.



Figura 4.3: O Sistema de Gestão da Qualidade da Operatec

Fonte: Manual da qualidade da Operatec

O Certificado de Qualidade da Operatec pode ser observado no Anexo II.

O processo de implementação do sistema de gestão da qualidade da Operatec até a sua certificação, teve um período anterior de definição clara de objectivos e âmbito de actuação, ajustamento da empresa aos requisitos da norma, a criação da documentação relevante ao próprio sistema, criação de processos e procedimentos, assim como, a preparação e sensibilização de todos colaboradores para que se sentissem como os verdadeiros percursores do mesmo.

A aceitação destes requisitos e o compromisso inequívoco da gestão do topo, na alocação de recursos necessários à sua materialização é o único caminho para que uma organização possa augurar êxito nesta empreitada.

4.2. Análise da Entrevista

Para este trabalho, foram entrevistados 10 colaboradores da Operatec de modo a analisar o impacto das práticas da gestão da qualidade na performance operacional da empresa através das suas percepções e representações.

Após a aplicação da entrevista serão apresentados os principais resultados. O guião da entrevista pode ser consultado no Anexo I. Para tal recorreu-se ao método de análise de conteúdo de acordo com Bardin, utilizando a Tabela (4.1) para a codificação do discurso dos entrevistados, a qual apresentamos os dados compilados e resultantes das entrevistas já de seguida.

Tabela 4.1: Grelha de Análise de Conteúdo das Entrevistas

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
A qualidade	Definição de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação para os resultados - Elevado desempenho - Melhoria contínua - Satisfação das necessidades - Característica de um bem ou serviço - Mensuração do cumprimento dos objectivos - Cumprimento das normas ISO - Percepção de sobre o serviço/produto 	<p>“(…) são elevados padrões, visando melhorar o desempenho das pessoas, processos, serviços dentro do próprio ambiente de trabalho em busca de melhoria contínua.” Coordenador da qualidade.</p> <p>“conjunto de características (…) de satisfazer uma certa necessidade dos clientes” Coordenadora de vistos.</p> <p>“(…) apresentação de serviços e soluções que satisfaçam o cliente.” Assessor jurídico.</p> <p>“(…) cumprimento das normas, leis e requisitos dos clientes de formas a garantir a satisfação das partes interessadas (…)” Supervisora da qualidade.</p> <p>“qualidade dos productos ou serviços e uma percepção subjectiva porque</p>

			<p>depende do individuo” Director geral.</p> <p>“Qualidade é a característica de um bem ou serviço que se expressa em grau negativo ou positivo.” Coordenador de recursos humanos.</p> <p>“É um conjunto de requisitos estabelecidos de formas a mensurar o cumprimento dos objectivos traçados bem como melhorar continuamente os produtos/serviços prestados pela Empresa.” Técnico segurança1.</p> <p>“ (...) nível de satisfação de um produto, serviço ou processo cumprindo os requisitos da Norma ISO e as exigências definidas pelos clientes (interno ou externo).” Técnico de segurança2.</p> <p>“grau em que as expectativas dos clientes são atendidas, por meio de mecanismos que favoreçam a identificação de suas necessidades e possibilitem a percepção sobre o serviço prestado.” Coordenador de desenvolvimento e negócios.</p>
As medidas de qualidade	Práticas de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Parceria com o cliente - Promoção da melhoria contínua - Identificação/mitigação de riscos - Envolvimento dos colaboradores 	<p>“Actuar em parceria com os clientes; Prestar serviços de qualidade; Promover a melhoria continua (...)” Coordenadora de vistos.</p>

		<p>- Realização de auditorias</p> <p>- Implementação ISO</p>	<p>“(...) identificação e mitigação de riscos na organização, a realização de auditorias internas para avaliação da conformidade da qualidade e também a avaliação da conformidade legal.” Assessor jurídico.</p> <p>“Envolvimento dos colaboradores nas políticas de qualidade definidas pela Direcção para atingir os objectivos traçados.” Coordenadores serviços de gerais.</p> <p>“(...) com o comprometimento e vivência dos colaboradores na cultura dos objectivos e políticas da qualidade (...)” Técnico de segurança1.</p> <p>“Comunicação, comprometimento de todos e busca de melhoria contínua” Coordenador da qualidade.</p> <p>“Realização de auditorias internas e externas” Supervisora da qualidade.</p> <p>“(...) as auditorias periódicas; a gestão corrente dos processos e procedimentos de qualidade; a fiscalização e o controlo sucessivo da prática de qualidade pelos técnicos do QHSE.” Coordenador de recursos humanos.</p> <p>“Na minha empresa tenho implementado o</p>
--	--	--	---

			<p>Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, isto e ISO 9001-2015, HSE e Ambiente.” Director geral.</p> <p>“Implementação de um sistema de gestão de qualidade; realizações de auditorias internas e externas; criação de Indicadores.” Técnico de segurança2.</p> <p>“A implantação do sistema de qualidade, satisfação dos clientes, a melhoria contínua dos processos de produção.” Coordenador de serviços gerais.</p>
	Apropriação das práticas de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Apropriadas - Busca de um padrão de excelência - Controlo, padronização e medição de resultados - Garantia de satisfação dos clientes - Cumprimento norma ISO - Apropriadas ao âmbito de actuação 	<p>“Perfeitamente. Investir na qualidade é buscar um padrão de excelência e atender da melhor maneira possível as necessidades e os desejos dos clientes.” Coordenador da qualidade.</p> <p>“Com certeza, é um método eficaz para controlar, padronizar e medir os resultados, bem como auxiliar na qualidade dos serviços.” Coordenadora de vistos.</p> <p>“(…) porque ajuda a perceber se empresa está ou não afastar -se dos objectivos estabelecidos.” Assessor jurídico.</p> <p>“(…) a qualidade visa garantir a plena satisfação dos clientes através do cumprimento dos seus requisitos (…)” Coordenador de</p>

			<p>desenvolvimento e negócios.</p> <p>“Considero como praticas apropriadas porque cumprem com os requisitos da Norma ISO 9001-2015 Sistema de Gestão da Qualidade (...)” Supervisora da qualidade.</p> <p>“Sim, as práticas do sistema QHSE são apropriadas tendo em conta o nosso sector de actuação que é o petrolífero.” Director geral.</p> <p>“São sim apropriadas tendo em conta a área de actuação da empresa.” Técnico de segurança2.</p>
	Entidade exterior de melhoria da qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Entidade reconhecida nacional e internacionalmente - Auditorias internas - Certificação ISO 	<p>“A empresa recorre a uma entidade exterior para Auditoria de Acompanhamento a nível dos processos internos de Qualidade e por ser uma entidade reconhecida internacionalmente.” Coordenador da qualidade.</p> <p>“Por meio auditoria de acompanhamento para a revisão dos processos e verificação dos cumprimentos da norma ISSO 9001: 2015.” Coordenador de desenvolvimento e negócios.</p> <p>“Nós trabalhamos com a empresa Bureau Veritas na melhoria da qualidade da nossa empresa, porque acreditamos ser uma das melhores no país” Coordenadora de vistos.</p>

			<p>“A razão da escolha é a idoneidade, credibilidade e a experiência que essa entidade tem no mercado.” Assessor jurídico.</p> <p>“As entidades externas têm como objectivo aferirem a implementação, aplicação e aferirem a lisura dos procedimentos com os processos de auditorias externas.” Director geral.</p> <p>“Sim devido a certificação internacional da ISO.” Coordenador de serviços gerais.</p>
	Principais mudanças na organização	<ul style="list-style-type: none"> - Registo dos procedimentos/processos - Minimização dos riscos operacionais - Diminuição das não-conformidades - Adjudicação de propostas - Satisfação de clientes - Cumprimento das normas - Melhoria da comunicação interna 	<p>“Penso que a principal é os departamentos serem levadas a esquematizar aquilo que fazem (os chamados procedimentos). Ao racionalizarem os processos de trabalho, identificam possíveis melhorias” Coordenadora de vistos.</p> <p>“Minimização dos riscos operacionais” Assessor jurídico.</p> <p>“Redução de não-conformidades & Melhoria nos processos.” Coordenador de desenvolvimento e negócios.</p> <p>“As principais mudanças foram mais adjudicação das propostas e a satisfação dos Clientes.” Supervisora da qualidade.</p>

			<p>“Mais inclusão e menos dispersão dos processos e procedimentos; mais objectividade e controlo na elaboração de documentos; cumprimento das normas legais e de qualidade” Coordenador de recursos humanos.</p> <p>“(…) processos menos burocráticos, com resultados eficientes.” Director geral.</p> <p>“Diminuição de perdas relacionadas com processos, maior resposta a necessidades dos terceiros e melhoria na comunicação interna.” Coordenador de serviços gerais.</p>
	Impacto na motivação dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Maior segurança/estabilidade - Bom relacionamento interpessoal - Crescimento na empresa - Melhoria na performance - Recompensas salariais - Envolvimento na melhoria contínua 	<p>“Segurança e estabilidade no trabalho e bom relacionamento Interpessoal, Expectativas de crescimento.” Coordenador de serviços gerais.</p> <p>“(…) a performance dos mesmos melhora e evita o retrabalho.” Coordenadora de vistos.</p> <p>“(…) os colaboradores são beneficiados através de pagamento de salários.” Assessor jurídico.</p> <p>“(…) as medidas influenciam a motivação de forma directa, pois, todos estão envolvidos na melhoria contínua dos processos da qualidade Ex: Ciclo</p>

			PDCA.” Técnico de segurança1.
	Impacto na satisfação dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Principal preocupação - Cumprimento de prazos estabelecidos - Qualidade do serviço prestado - Redução no tempo de prestação de serviço - Satisfação das necessidades - Cumprimento dos requisitos 	<p>“A satisfação dos clientes uma preocupação primária, portanto, o cumprimento de prazos estabelecidos, determinação, qualidade do serviço prestado, e exceder a expectativas dos mesmo, faz parte do DNA da Operatec” Coordenador da qualidade.</p> <p>“Por outra, a redução do tempo de produção e maior qualidade nos serviços, satisfaz o cliente e aumenta a sua credibilidade na empresa” Coordenadora de vistos.</p> <p>“Forma positiva, porque os clientes viram satisfeitas as suas necessidades.” Assessor jurídico.</p> <p>“Na prestação de serviços de qualidade para garantir a plena satisfação dos clientes através do cumprimento dos seus requisitos nos serviços de cedência de mão-de-obra especializada (...)” Coordenador de desenvolvimento e negócios.</p> <p>“As medidas do SGQHSE tem como</p>

			<p>objectivo a satisfação das expectativas dos Stakeholders, assim sendo a sua implementação e as melhorias contínuas tem satisfeito os nossos colaboradores, clientes, fornecedores, Estado e os demais.” Director geral.</p> <p>“O rigor e o cumprimento dos critérios exigidos pelos clientes foram cumpridos, de modos a evitar falhas no processo.” Técnico de segurança1.</p>
Performance operacional	Indicadores de avaliação (KPI) de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Eficácia das acções correctivas - Grau de cumprimento do plano de acção - Realização de auditorias - Participação nas reuniões de segurança - Índice de acidentes de trabalho - Avaliação da satisfação da conformidade legal - Índice de satisfação dos clientes 	<p>“Os principais indicadores são: satisfação dos clientes, satisfação dos colaboradores e número de acidentes de trabalho.” Assessor jurídico.</p> <p>“Indicador da Qualidade & Indicador de Sinistralidade.” Coordenador de desenvolvimento e negócios.</p> <p>“indicadores de processos; indicadores da avaliação de desempenho dos trabalhadores; indicadores de produtividade” Coordenador de recursos humanos.</p> <p>“Indicadores de eficiência (Produtividade) de eficácia (Satisfação e Fidelidade do Cliente), de processos.” Técnico de segurança2.</p> <p>“Os principais são: indicador de eficiência (produtividade),</p>

			<p>indicador de eficácia (satisfação e fidelidade do cliente) e o indicador de segurança” Coordenadora de vistos.</p>
	Influência da qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Grande influência - Satisfação dos clientes - Maior produtividade - Maior rentabilidade - Importância da certificação ISO 9001: 2015 - Maior controlo e monitorização processual - Orientação para um bom funcionamento e melhoria contínua 	<p>“Sim, na medida que conseguimos a satisfação do cliente, na consistência dos serviços, na maior produtividade e consequentemente no aumento do desempenho financeiro.” Coordenador de vistos.</p> <p>“(…) ao submeter-se processo de certificação ISO 9001:2015, a empresa compromete-se a seguir aos mais elevados níveis de qualidade na prestação de serviço.” Assessor jurídico.</p> <p>“Sim. No controlo e monitorização dos processos relacionados as operações.” Coordenador de desenvolvimento e negócios.</p> <p>“A Qualidade influencia na performance Operacional uma vez que ela serve de orientação para um bom funcionamento e melhoria continua reduzindo o número de acidentes de trabalho, reduzindo as doenças profissionais,</p>

			<p>facilitando a rápida resposta as demandas dos clientes de forma eficiente e aumentando a produtividade e fiabilidade da Organização.” Supervisora da qualidade.</p> <p>“A qualidade influencia a performance operacional da minha empresa na satisfação dos clientes, a melhoria contínua dos processos de produção e dos produtos e, inevitavelmente, a obtenção dos melhores resultados.” Técnico de segurança2.</p>
	Nova medida de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Apostar no digital - Rastreamento das falhas - Directrizes de identificação e mitigação de riscos - Avaliação da produtividade de cada colaborador - Implementação de processos de Governança Corporativa e Responsabilidade Social 	<p>“Apostar em Arquivo digital, Control de informacao digital, estariamos a inovar todos os processos e procedimentos internos bem como acompanhar a dinamica estabelecida pelo mundo actual.” Coordenador da qualidade.</p> <p>“A medida de Qualidade que poderia implementar de forma a melhorar a perfomance operacional da Empresa seria a Implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade Digital.” Técnico de segurança1.</p>

			<p>“O rastreamento das falhas, esta medida iria ajudar a reduzir desperdícios e aumentaria a produtividade dos funcionários e a sua motivação, a empresa melhora a sua organização interna e as suas receitas.” Coordenadora de vistos.</p> <p>“Criar directrizes que identifiquem e mitiguem riscos. Para identificarmos com antecedência, eventuais riscos (internos e externos) que possam causar grandes danos e perdas a empresa.” Coordenador de desenvolvimento e negócios.</p> <p>“Avaliar não já o desempenho, mas o grau de produtividade de cada colaborador.” Coordenador de recursos humanos.</p> <p>“O plano e implementar os processos de Governança Corporativa e Responsabilidade Social Empresarial com o objectivos de reforçarmos mais as boas praticas de gestão e a partilha dos resultados com a sociedade de formas a praticarmos a equidade nas nossas acções.” Director geral.</p>
--	--	--	--

Fonte: Bardin, 2009

A primeira questão, e tendo em conta todo o racional teórico do presente trabalho, teve como objectivo perceber de que forma os colaboradores definem a qualidade. Todos os

colaboradores apresentaram uma noção clara do que esta significa, considerando que a qualidade é um conjunto de características de um serviço/produto que permitem a satisfação das necessidades dos clientes, estando associada a um elevado desempenho, à melhoria contínua dos processos de produção, à orientação para os resultados, à mensuração do cumprimento dos objectivos. Por fim é ainda referido que a qualidade está ligada ao cumprimento das normas ISO, especialmente às ISO 9001: 2015, que estabelece os requisitos para a gestão de um sistema de qualidade.

Após a definição da qualidade pretendeu-se conhecer as medidas de qualidade implementadas na Operatec e quais os seus impactos. A primeira questão desta categoria foi, então, saber quais as práticas de qualidade da empresa. Foram identificadas, por parte dos entrevistados as seguintes práticas: parceria com o cliente, acompanhado dos valores da própria empresa em que o foco é satisfação dos clientes, a promoção da melhoria contínua dos processos, a identificação dos riscos e sua posterior mitigação, o envolvimento de todos os colaboradores, nomeadamente nas políticas de qualidade, a realização de auditorias internas e externas e, por fim referem, naturalmente, a implementação das normas ISO.

A questão seguinte foi sobre a apropriação das práticas de qualidade acima referidas ao âmbito da actuação da Operatec. Todos os entrevistados são da opinião que estas práticas são apropriadas tendo em conta o âmbito da actuação, que é o sector petrolífero, referindo que estas práticas permitem que a empresa busque um padrão de trabalho caracterizado pela excelência, garantindo, deste modo, a satisfação dos seus clientes.

Quando questionados se a Operatec recorre a uma entidade exterior para a melhoria da qualidade, todos referiram que sim, nomeadamente a Bureau Veritas, uma empresa reconhecida nacional e internacionalmente de certificação de qualidade, que realiza auditorias internas na empresa e verifica o cumprimento das normas ISO.

Ainda dentro da categoria das medidas de qualidade, foi questionado quais as principais mudanças sentidas dentro da organização após a implementação de práticas e medidas de qualidade. As respostas variaram sendo que estas mudanças foram referidas pela maioria dos entrevistados, a saber: o registo de todos os procedimentos/processos, a minimização dos riscos operacionais, a diminuição das não-conformidades, uma maior adjudicação de propostas, o cumprimento das normas, uma melhor comunicação interna e por fim, e naturalmente, um aumento na satisfação dos clientes.

Foi também questionado o impacto na motivação dos colaboradores e também na satisfação dos clientes com a implementação das medidas de qualidade. No que concerne à motivação dos colaboradores, foi relatado um impacto positivo, uma vez que estes

sentem uma maior segurança/estabilidade, uma melhoria no relacionamento interpessoal, possibilidades de crescimento dentro da empresa, uma melhoria na performance e, naturalmente, dos resultados da empresa, que se traduz em recompensas salariais e um maior envolvimento na melhoria contínua dos processos. Relativamente ao impacto na satisfação dos clientes, foi também relatada que esta aumentou, sendo a principal preocupação do funcionamento, como foi possível averiguar quando se analisou os valores desta. As práticas de qualidade permitem uma maior percentagem de prazos estabelecidos cumpridos, reduzindo o tempo da prestação de serviço e aumentando, assim, a qualidade do serviço prestado, o que logicamente contribui para satisfação dos clientes da Operatec.

A última categoria diz respeito à performance operacional, sendo que a primeira pergunta foi para aferir quais os indicadores de avaliação de qualidade que são usados na Operatec (os KPI). Indicadores importantes para o bom funcionamento do sistema de gestão de qualidade da empresa, tendo sido referidos os seguintes: eficácia das acções correctivas, grau de cumprimento do plano de acção, realização de auditorias, participação nas reuniões de segurança, índice de acidentes de trabalho, avaliação da satisfação da conformidade legal e o índice de satisfação dos clientes.

Quando questionados se as medidas de qualidade têm impacto na performance operacional a opinião é unanime, ou seja, sim, a qualidade exerce uma grande influência na performance operacional, uma vez que esta é responsável por uma maior produtividade, uma maior rentabilidade, um maior controlo e monitorização processual assim como a orientação para um bom funcionamento dos processos e para a sua melhoria contínua, contribuindo deste modo para o foco principal da empresa que é a satisfação dos seus clientes. Referem que para isto também foi muito importante a implementação da certificação ISO 9001: 2015.

A última pergunta da entrevista, ainda dentro da categoria sobre a performance operacional, desafiava os entrevistados a sugerirem uma nova medida de qualidade para ser implementada, contribuindo assim para a melhoria contínua da performance organizacional. Não tendo sido todos os entrevistados que avançaram propostas, estas foram aquelas que os entrevistados avançaram: apostar na digitalização, desenvolver processos de rastreamento das falhas, desenvolver directrizes de identificação e mitigação de riscos, avaliar a produtividade de cada colaborador e implementar processos de governança corporativa e responsabilidade social.

CAPÍTULO V – PARTE EMPÍRICA

5.1. Resposta às questões de investigação

No seguimento dos resultados apresentados e discutidos, passamos a responder a cada uma das questões de investigação, nos termos que se seguem.

Questão 1: Qual o impacto da implementação de medidas de qualidade na motivação dos colaboradores?

De acordo com os resultados obtidos, a implementação de medidas de qualidade apresenta um impacto bastante positivo na motivação e comprometimento dos colaboradores, tendo em conta que a produtividade e a rentabilidade aumentaram devido ao melhoramento dos processos de trabalho, definição de responsabilidades, baseados na qualidade e tendo o foco na satisfação dos clientes. Segundo o **coordenador dos serviços gerais** “gerou segurança e estabilidade no trabalho e bom relacionamento Interpessoal e expectativas de crescimento”. Na verdade, o aumento da qualidade é uma consequência da motivação dos colaboradores, uma vez que um bom desempenho é atingido apenas por quem se encontra altamente motivado.

Questão 2: Qual o impacto da implementação de medidas de qualidade na satisfação dos clientes?

Tendo em conta que as medidas de qualidade foram implementadas com o foco primordial na satisfação do cliente, está-se em condições de afirmar que estas tiveram um impacto bastante positivo, verificando-se altos níveis de satisfação nomeadamente com apresentação de soluções inovadoras, a redução do tempo na prestação do serviço, de falhas e com um atendimento cada vez mais personalizado. Com base no **coordenador da qualidade** “o cumprimento de prazos estabelecidos, a qualidade do serviço prestado e o exceder das expectativas e necessidades dos clientes” são exemplos.

Questão 3: Qual o impacto da qualidade na performance operacional de uma organização?

Este trabalho demonstrou que a implementação de medidas de qualidade revela-se como de grande importância para melhoria na performance organizacional, uma vez que estas permitem que a organização tenha objectivos claros, uma gestão mais eficiente dos seus

processos em todas etapas da cadeia de valor, minimizando riscos e falhas, maximizando benefícios, no caso, os serviços que são prestados. De acordo com a **supervisora da qualidade** “serve de orientação para um bom funcionamento e melhoria contínua, reduzindo os acidentes de trabalho e as doenças profissionais, facilitando a rápida resposta aos pedidos dos clientes e aumentando a produtividade e fiabilidade da Organização”.

5.2. Discussão dos Resultados

Visto que o tema desta dissertação anda em torno da qualidade era pertinente perceber o que os colaboradores da empresa em estudo entendiam por qualidade. De um modo geral, todos apresentaram uma definição coerente sobre o que é a qualidade, considerando que é um conjunto de características de um produto ou serviço, passíveis de cumprir as necessidades e as expectativas dos clientes, associando-se ao desempenho óptimo, à melhoria contínua dos processos de produção, à orientação para os resultados, e à mensuração do cumprimento dos objectivos. Esta definição dada pelos colaboradores acompanha a que foi desenvolvida por Meredith e Shafer (2002), que definem a qualidade como um modo eficiente de se produzir com custos mínimos, maximizando recursos e satisfazendo as necessidades dos clientes, fazendo com que a empresa seja competitiva no mercado. Já Soltani, Lai, Javadeen & Gholipour (2008), identificaram cinco formas de definir qualidade: a transcendental (sensação de qualidade ao experimentar um produto), centrada no produto (atributos que diferenciam um determinado produto de outros produtos semelhantes), com base no valor (produto com alto desempenho a um preço aceitável pelo mercado), considerada pela produção (atender optimamente as especificações do projecto na fabricação de um produto), e do ponto de vista do consumidor (preferência do consumidor por um determinado produto que satisfaça suas necessidades, dada combinação precisa de seus atributos), concluindo-se que a qualidade é um processo contínuo de melhorias.

É ainda referido pelos colaboradores que a qualidade está ligada ao cumprimento das normas ISO, especialmente às ISO 9001: 2015, que estabelecem os requisitos para a gestão de um sistema de qualidade. A ISO, 9000:2005, (IPQ, 2005) grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para as organizações em geral, define qualidade como o grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas. Por requisitos, a mesma norma explica ser a necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória.

No que concerne às praticas de qualidade levadas a cabo na Operatec, os colaboradores entrevistados identificaram as seguintes: parceria com o cliente, acompanhado dos valores da própria empresa em que o foco é a satisfação dos clientes, a promoção da melhoria

contínua dos processos, a identificação dos riscos e sua posterior mitigação, o envolvimento de todos os colaboradores, nomeadamente nas políticas de qualidade, a realização de auditorias internas e externas e, por fim referem, naturalmente, a implementação das normas ISO. As práticas de qualidade são geralmente apresentadas como um conceito universal, aplicável em todos os contextos e com um grande impacto no desempenho empresarial (Witell, Johnson & Gustafsson, 2001). No seu trabalho Lakhal, Limam & Pasin (2006) sumarizaram as práticas de qualidade genéricas, que se coadunam com as que são desenvolvidas na Operatec. Assim, os autores identificaram as seguintes práticas de qualidade: compromisso e apoio da gestão de topo, organização pela qualidade, formação dos colaboradores, participação dos colaboradores, gestão da qualidade dos fornecedores, foco no cliente, apoio contínuo, melhoria do sistema de qualidade (informação e análise) e a utilização de técnicas estatísticas de qualidade. Também Barros, Sampaio e Saraiva (2014), identificaram 8 práticas genéricas de qualidade, com algumas variações dos anteriores autores, mas seguindo a mesma linha de pensamento, confirmando as práticas que são aplicadas na Operatec. Assim sendo as práticas de qualidade identificadas por Barros et al (2014): liderança, foco no cliente, envolvimento e compromisso dos colaboradores, gestão dos recursos humanos (nomeadamente incentivo e reconhecimento), gestão do planeamento estratégico, gestão dos processos, gestão da cadeia de abastecimento, melhoria contínua e inovação, assim como práticas de gestão de qualidade.

Estas práticas gerais no que toca às práticas de qualidade são adequadas a qualquer tipo de empresa, devendo-se ter em atenção a cultura de qualidade, o contexto onde são desenvolvidas as acções para a qualidade, sendo, portanto, adequadas de modo a garantir que a empresa ou organização seja capaz de garantir a entrega de um produto ou serviço de grande qualidade. Os colaboradores da Operatec afirmam que, tendo em conta o sector em que a actividade é desenvolvida, que estas práticas são adequadas e bem enquadradas, inserindo-se nas categorias identificadas por Nilsson, Johnson & Gustafsson (2001) na construção do seu modelo para as práticas de qualidade: 1) gestão dos colaboradores; 2) orientação para o processo; 3) orientação para o cliente; 4) satisfação do cliente e, por fim, 5) resultados dos negócios.

Relativamente às mudanças verificadas na Operatec devido à aplicação de medidas de qualidade, os colaboradores referem que estas foram bastante positivas, realçando-se as seguintes mudanças: o registo de todos os procedimentos/processos, a minimização dos riscos operacionais, a diminuição das não-conformidades, uma maior adjudicação de propostas, o cumprimento das normas, uma melhor comunicação interna e por fim, e naturalmente, um aumento na satisfação dos clientes. De facto, a adopção de técnicas de

produção e de qualidade são passíveis de proporcionar mudanças importantes na estrutura e no desempenho organizacional (Aquino, Silva, Melo & Silva, 2017). De acordo com o estudo realizado por Pimentel & Major (2014), as evidências mostram que a implementação das medidas de qualidade contribuem para a mudança organizacional e para um aumento e melhoria no desempenho.

Os colaboradores da Operatec revelaram que a empresa recorre a uma entidade externa, com reconhecimento nacional e internacional, para a realização de auditorias internas no que toca ao cumprimento das práticas de qualidade. Os principais objectivos das auditorias internas é a determinação da eficácia do sistema de qualidade existente na empresa, o grau de eficiência no estabelecimento das normas, para confirmar o nível da implementação de novas soluções e, finalmente, procurar novas oportunidades de melhorias adicionais (O'Hanlon, 2002). Para que as auditorias internas possam ser uma ferramenta viável é necessário que sejam independentes e objectivas, sendo por isso importante que a auditoria seja feita por uma entidade externa, tal como acontece com a Operatec (Hirth, 2008). As auditorias vão servir de instrumento de consultoria que irá acrescentar valor à organização e têm o potencial de melhorar as operações, permitindo à organização alcançar os seus objectivos através de uma eficiência disciplinada (Hirth, 2008).

Foi também questionado o impacto das medidas de qualidade na satisfação dos clientes e na motivação dos colaboradores. De acordo com LeBouef (1996), os clientes são vistos como os maiores activos da empresa, uma vez que, sem eles, a empresa não existe. A satisfação dos clientes pode ser definida como o número de clientes ou a percentagem total de clientes cuja experiência com uma empresa, os seus produtos ou serviços excede os objectivos de satisfação especificados. Dentro das organizações, os índices de satisfação dos clientes podem ter efeitos poderosos, tanto positivos como negativos, logo a qualidade é um factor importante para manter a satisfação dos clientes no índice alto de forma a manter ou aumentar a rentabilidade (Raheed, 2016). No que concerne à motivação dos colaboradores, os colaboradores referem-se altamente motivados e que a implementação de medidas de qualidade aumentou essa motivação. Na verdade Sadikoglu e Zehir (2010) referiram, que só com colaboradores altamente satisfeitos e motivados se poderiam alcançar melhorias na qualidade, podemos afirmar que os colaboradores deverão ser considerados como peça chave de todo este processo e que por tudo isto é importante garantir a sua integração e envolvimento em todo o processo de desenvolvimento de medidas de qualidade (Welikala & Sohal, 2008).

No que concerne aos indicadores de avaliação de qualidade que são usados na Operatec (os KPI), foram referidos os seguintes: eficácia das acções correctivas, grau de

cumprimento do plano de acção, realização de auditorias, participação nas reuniões de segurança, índice de acidentes de trabalho, avaliação da satisfação da conformidade legal e o índice de satisfação dos clientes. Um bom KPI é aquele que mostra claramente quanto falta para se atingir um determinado objectivo. O uso de KPI's é uma das técnicas de gestão mais difundidas em grandes instituições empresariais (nacionais e multinacionais) e está a tornar-se cada vez mais presente também na gestão de empresas de pequeno e médio porte, já sendo utilizado até mesmo em microempresas (Velimirovića, Velimirovićb & Stanković, 2011). Um KPI deve apresentar sete características, sendo que estas são facilmente identificadas nos indicadores avançados pelos colaboradores da Operatec: deve reflectir objectivos da empresa como um todo; deve ser utilizado pela direcção para administrar e tomar decisões, pois tem carácter estratégico; deve ter alto grau de adesão ao negócio da empresa; deve ter relevância em todos os níveis da empresa; deve ser baseado em dados confiáveis e mensuráveis; deve ser fácil de entender (ou pelo menos rápido de ser explicado) e por fim deve servir como insumo para uma acção ou um plano de acções (Velimirovića *et al.*, 2011).

A relação entre as medidas de qualidade e performance organizacional é uma temática que recebe bastante atenção na literatura da especialidade havendo menções da relação entre estes dois construtos (Truong, Sampaio, Carvalho, Fernandes & An, 2014). As respostas dos colaboradores da Operatec demonstram a influência positiva que as medidas da qualidade tiveram na performance operacional verificando-se uma maior produtividade, uma maior rentabilidade, um maior controlo e monitorização processual, assim como a orientação para um bom funcionamento dos processos e para a sua melhoria contínua, contribuindo deste modo para o foco principal da empresa que é a satisfação dos seus clientes. Referem que para isto também foi muito importante a implementação da certificação ISO 9001: 2015. Esta relação positiva relatada pelos entrevistados do presente trabalho é apoiada pelo estudo realizado por Truong *et al.* (2014), na medida em que quando uma organização é capaz de gerir de forma eficaz os seus processos, os processos de fabrico funcionam sem problemas de maior. A variância dos processos e as possibilidades de erros dos empregados são, também, minimizados. Assim, o desempenho operacional é, portanto, melhorado. De acordo com o estudo de Yang (2006), as práticas de gestão de qualidade, juntamente com a gestão de recursos humanos, afectam significativamente o desempenho da organização, especialmente no que diz respeito à satisfação dos clientes e dos colaboradores. De acordo com Sila (2007), a satisfação dos clientes e dos colaboradores e a racionalização dos processos em conjunto produzem melhores resultados operacionais e financeiros que acabará por conduzir à excelência empresarial.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES

A qualidade assume-se cada vez mais como um verdadeiro objectivo estratégico das organizações e empresas de modo a se manterem relevantes no mercado. Esta vai depender, em grande parte, do contexto da empresa, ou seja, das actividades, dos produtos, recursos técnicos e humanos existentes, dos processos, devendo-se ter vários factores em consideração tais como os próprios clientes, a comunicação interna, a melhoria contínua, o desenvolvimento de um plano operacional, a existência de um sistema de avaliação da melhoria da qualidade e a aposta na cultura da qualidade como um todo (Dantas & Coelho, 2007).

Os resultados deste estudo contribuíram tanto para as perspectivas teóricas como para as de gestão. Do ponto de vista teórico, os resultados alcançados com este estudo são consistentes com as teorias e a literatura anterior que as suportaram ao fornecer provas empíricas que enriquecem o corpo de conhecimentos sobre a importância das práticas de qualidade numa organização/empresa.

Do ponto de vista da gestão, os resultados deste estudo provam que existe uma relação entre a qualidade e a performance organizativa, tendo, nas palavras dos colaboradores entrevistados, influências bastante positivas tanto na satisfação dos clientes como na motivação dos colaboradores.

De referir que a empresa Operatec mostra-se bastante preocupada com as questões relacionadas com a qualidade, elegendo-as como uma ferramenta estratégica para o aperfeiçoamento do seu desempenho e assim melhorar a satisfação dos seus clientes ou até superar as expectativas destes. Todos os colaboradores que foram entrevistados mostraram o seu agrado com as medidas de qualidade que se encontram implementadas na empresa e o modo como estas influenciam positivamente o seu trabalho.

6.1. Limitações do estudo e sugestões de investigação futura

No decorrer do presente trabalho foram sentidos alguns obstáculos e limitações, nomeadamente no que toca à disponibilidade dos colaboradores e à forma como estes responderam as entrevistas, não tendo aprofundado as questões, dando respostas mais curtas e directas, porém suficientes para o desenvolvimento do presente trabalho.

Outro constrangimento foi a impossibilidade de contacto directo com os entrevistados, o que poderia ter influência na resposta às questões incluídas na entrevista, sendo que estas foram obtidas via e-mail.

Em relação a estudos futuros sugere-se o desenvolvimento no sentido da comparação da aplicação das medidas de qualidade em diferentes tipos de empresas e comparar a percepção dos seus colaboradores, de forma compreender o porquê das semelhanças de opinião, mas também a análise das principais diferenças.

Para finalizar recomenda-se também o estudo da qualidade na óptica do cliente, visto que a sua satisfação é o foco das empresas. A opinião deste seria relevante e academicamente válida, tendo em conta a sua importância para o direccionamento do desempenho de uma organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barros, S., Sampaio, P. & Saraiva, P. (2014). Quality Management Principles and Practices Impact on the Companies' Quality Performance. *ICQ'14 – Tokyo, Japan*, 1 – 12.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação, uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Carvalho, L., Correia, D. & Fernandes, A. (2016). O Uso do Controle Estatístico de Processo na Gestão da Qualidade. Estudo de Caso: *Indústria Alimentícia Localizada em Maceió-Al. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III INOVARSE – Responsabilidade Social Aplicada*, 29 – 30 setembro.
- Capricho, L. & Lopes, A. (2007). *Manual de Gestão da Qualidade* (1ª ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Coelho, M., & Fuerth, L. (2009). A influência da gestão por competências no desenvolvimento profissional. *Cadernos de Administração*, 1(3), 1-13.
- Costa, P. (2013). *A Qualidade – Evolução do Conceito*. Porto: IPP/ISCAP.
- Creswell, J. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Bookman.
- Crosby, P. (1979). *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill.
- Crosby, P. (1986). *Qualidade é Investimento*. New York: McGraw-Hill.
- Dantas, J. & Coelho A. (2007). "O Jogo do Futuro" – *Vida Económica*. Porto: Editorial, S.A.
- Deming, E. (1989). *Out of Crisis*. Massachusetts: MIT Press.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (2000). *The discipline and practice of qualitative research*. London: Sage Publications.
- Feigenbaum, A. (1990). *Total Quality Control*. [em linha]. Disponível em: <https://www.google.com/search?q=feigenbaum+total+quality+control+pdf&oq=Feigenbaum+tota&aqs=chrome.2.69i57j0l7.3095j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>. Acedido a 20 de maio de 2020.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de investigação: da conceção à realização*. Loures: Lusociência.
- Hirth, R. (2008). Better internal audit leads to better control. *Financial Executive*, 24(9), 49-51.

International Organization for Standardization. (n.d.). *ISO 9000 - Quality management*. [em linha]. Disponível em <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>. Acedido a 22 de maio de 2020.

Juran, J. (1986). *The Quality Trilogy – A Universal Approach to Managing for Quality*. [em linha]. Disponível em: <https://statmodeling.stat.columbia.edu/wp-content/uploads/2017/10/Juran-trilogy-1986.pdf>. Acedido em 20 de maio de 2020.

Kroll, M., Wright, P., & Heiens, R. A. (1999). The contribution of product quality to competitive advantage: Impacts on systematic variance and unexplained variance in returns. *Strategic Management Journal*, 20(4), 375.

Lakhal, L. (2009). Impact of quality on competitive advantage and organizational performance. *The Journal of the Operational Research Society*, 60(5), 637-645.

LeBouef, M. (1996). *Como Conquistar Clientes e Mantê-los para Sempre*. São Paulo: Harbra.

Meridith, J. & Shafer, S. (2002). *Administração da produção para MBA'S*. Porto Alegre: Bookman.

Nicola, P. (2008). Como construir uma boa questão de investigação. In. Silva, E. (Coord.). *Investigação Passo a Passo – Perguntas e Respostas para a Investigação Clínica*. Lisboa: APMCG.

Nilsson, L., Johnson, M. & Gustafsson, A. (2001). The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: product versus service organizations. *Journal of Quality Management*, 6 (2001), 5-27.

O'Hanlon, T. (2002). *Quality Audits for ISO 9001:2000 – Making Compliance Value-Added*. Milwaukee: Quality Press.

Pasquini, N. (2017). Eliminação do Custo de Não Qualidade. *Revista Qualidade Emergente*, 8 (1), 32 – 44.

Pimentel, L., & Major, M. J. (2014). Quality management and a balanced scorecard as supporting frameworks for a new management model and organisational change. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(7-8), 763-775

Pires, A. (2016). *Sistemas de Gestão de Qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.

Plewa, M., Kaiser, G. & Hartmann, E. (2016). Is quality still free?: Empirical evidence on quality cost in modern manufacturing. [*International Journal of Quality & Reliability Management*](#) 33(9), 1270-1285.

Quivy, R & Campenhoudt, L. (1992). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: PUF.

Rasheed, F. (2016). Impact of Quality Management on Customer Satisfaction. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 4(2), 7012-709.

Ribeiro, J. & Caten, C. (2012). *Controle Estatístico do Processo - Cartas de Controle para Variáveis, Cartas de Controle para Atributos, Função de Perda Quadrática, Análise de Sistemas de Medição*. [em linha]. Disponível em: http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/388_apostilacep_2012.pdf. Acedido a 24 de maio de 2020.

Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Ciências da Saúde Colectiva*, 5(1), 187-192.

Aquino, A., Silva, J., Melo, R. & Silva, M. (2017). Organizational change in quality management aspects: a quantitative proposal for classification. *Production*, 27, 1-15.

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

Sila, I. (2007). Examining the Effects of Contextual Factors on TQM and Performance through the Lens of Organizational Theories: An Empirical Study. *Journal of Operations Management*, 25, 83-109.

Soltani, E.; Lai, P.; Javadeen, S. & Gholipour, T. (2008). A review of theory and practice of managing TQM: na integrative framework. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19 (5), 461-482.

Sousa, A. (2005). *Investigação em Educação*. Lisboa: Livros Horizonte.

Teixeira, A. & António, N. S. (2007). *Gestão da Qualidade de Deming ao Modelo de Excelência de EFQM* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Terrasêca, M. (1996). *O Instrumento de Pesquisa: a entrevista*. In *Referenciais Subjacentes à Estruturação das Práticas Docentes – Análise dos Discursos dos/as professores/as*. Porto: FPCEUP.

Truong, H., Sampaio, P., Carvalho, M., Fernandes, A. & Na, D. (2014). The role of quality management practices in operational performance: An empirical study in a transitional economy. *Proceedings of the 1 st International Conference on Quality Engineering and Management*, 717 – 733.

- Vale, I. (2004). Algumas notas sobre Investigação Qualitativa em Educação Matemática, O Estudo de Caso. *Revista da Escola Superior de Educação*, 5, 171-202.
- Vasconcelos, F., & Cyrino, A. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40 (1), 20-37.
- Velimirovića, D., Velimirovićb, M. & Stanković, R. (2011). *Role and Importance of Key Performance Indicators Measurement*. Serbian Journal of Management, 6(1), 36-72.
- Wardhani, V., Utarini, A., van Dijk, J. & Post, D. (2009). Determinants of quality management systems implementation in hospitals. [*Health Policy*](#), 89(3), 239-51.
- Welikala, D. & Sohal, A. (2008). Total Quality Management and employees' involvement: A case study of an Australian organization. *Total Quality Management*, 19(6), 627–642.
- Witell, L., Gustafsson, A. & Johnson, M. (2011). The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: Product versus service organizations. *Journal of Quality Management*, 6 (2001), 5-27.
- Yang, C. C. (2006). The Impact of Human Resource Management Practices on The Implementation of Total Quality Management. *The TQM Magazine*, 18, 162–173.

ANEXOS

Anexo I – Guião da Entrevista

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da investigação em desenvolvimento que visa a realização da Dissertação de Mestrado do curso de Gestão e Empreendedorismo do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL).

O objectivo desta entrevista é analisar o impacto das práticas da gestão da qualidade na performance operacional da Operatec - Máquinas e Representações, Lda, através da percepção e representações dos seus colaboradores.

Agradeço-lhe desde já a sua colaboração e disponibilidade, pedindo-lhe que seja o mais sincero possível nas suas respostas.

1. Hoje em dia muito se fala na qualidade tanto em relação aos produtos como em relação aos serviços. Para si, e tendo em conta a sua empresa, o que entende por qualidade?
2. Relativamente à sua empresa, quais consideram ser as principais práticas de qualidade implementadas?
3. Considera que essas práticas são apropriadas tendo em conta a área de actuação da sua empresa? Justifique.
4. A sua empresa recorre a alguma entidade exterior para a melhoria da qualidade? Qual a razão para esta escolha?
5. De que forma as medidas para a qualidade influenciam a motivação dos colaboradores da empresa?
6. Quais foram as principais mudanças sentidas na sua organização a partir do momento em que se implementou medidas da qualidade?
7. De que forma as medidas de qualidade impactaram a satisfação dos seus clientes? Justifique.
8. Quais os principais indicadores de avaliação da performance operacional da sua empresa?
9. Considera a qualidade influencia a performance operacional no geral da sua empresa? Em que medida?
10. Por fim, que novas medidas de qualidade implementaria de forma a melhorar a performance operacional da sua empresa? Justifique a sua escolha.

Obrigado pela sua colaboração!

Anexo II – Certificado de Qualidade da Operatec



BUREAU VERITAS
Certification

**OPERATEC – MÁQUINAS
E REPRESENTAÇÕES, LDA**
BAIRRO MACULUSSO, RUA SALVADOR ALLENDE Nº 1921
LUANDA
ANGOLA

(Este certificado é válido com locais adicionais referidos na(s) página(s) seguinte(s))

O Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch confirma que o Sistema de gestão da Organização acima foi auditado e encontrado de acordo com os requisitos da norma:

ISO 9001:2015
Âmbito da Certificação

**CEDÊNCIA TEMPORÁRIA DE MÃO-DE-OBRA ESPECIALIZADA
PARA A ACTIVIDADE PETROLÍFERA, INCLUINDO TRABALHADORES MARÍTIMOS,
FORMAÇÃO EM SEGURANÇA INDUSTRIAL**

**TEMPORARY ASSIGNMENT OF SPECIALIZED MAN POWER FOR OIL & GAS INDUSTRY,
INCLUDING MARITIME WORKERS, INDUSTRIAL SAFETY TRAINING.**

Data de certificação inicial: 15/01/2013

Data de validade do certificado anterior: 14/01/2019

Data da auditoria de recertificação: 11/01/2019

Data de entrada em vigor: 28/01/2019

Sujeito à manutenção das condições satisfatórias do sistema de gestão da Organização, este certificado é válido até: 14/01/2022

Certificado Nr. PT005654 Versão Nr. 1 Data de Revisão: 28/01/2019



008

Alcobaça do Centro Empresarial Bureau Veritas Certification Holding SAS 1ºº Floor, 66 Finsbury Street, London EC2P 2FJ, UK
Alcobaça do Centro Empresarial Bureau Veritas Certification Portugal, Rua Laura Alves, nº 2, 1190-119 Lisboa, Portugal

Para informação adicional quanto ao âmbito e aplicabilidade dos requisitos do sistema de gestão por favor contactar a Organização. Para confirmar a validade do certificado por favor contactar: 06391 217 190 870



1 / 2