

MOTIVAÇÕES E BENEFÍCIOS DA CERTIFICAÇÃO DE
SISTEMAS DE GESTÃO DE QUALIDADE EM ORGANIZAÇÕES
PORTUGUESAS

Maria Cristiana Príncipe Cardoso

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão Empresarial

Orientadores:

Professor Doutor José Gonçalves das Neves, Professor Associado com Agregação no
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional do ISCTE-IUL

Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora, Business Research Unit, ISCTE-IUL

setembro 2015

MOTIVAÇÕES E BENEFÍCIOS DA CERTIFICAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DA
QUALIDADE EM ORGANIZAÇÕES PORTUGUESAS

Maria Cristiana Príncipe Cardoso

RESUMO

Num mercado global e competitivo, a certificação do sistema de gestão da qualidade tornou-se um elemento crucial para a competitividade, liderança e melhoria contínua das organizações. Neste contexto, a aplicação de modelos de gestão da qualidade, de forma dinâmica e coerente, contribui para melhorar a eficiência e eficácia de uma organização e para promover a sua competitividade.

O presente trabalho tem por objetivos principais caracterizar e identificar as motivações e benefícios da certificação no sistema de gestão da qualidade referidos por uma amostra de organizações portuguesas certificadas.

O estudo empírico incide numa amostra de 526 organizações certificadas no referencial ISO 9001 por uma entidade certificadora portuguesa. Foi enviado um questionário às organizações, que incidia sobre as motivações e benefícios da certificação e sobre as características da organização. Os dados recolhidos foram trabalhados com recurso a técnicas estatísticas através do programa estatístico SPSS 20.0.

A partir da análise dos resultados obtidos, conclui-se que as organizações inquiridas optaram pela certificação do sistema de gestão de qualidade sobretudo por motivações internas, relacionadas com a melhoria: (i) dos processos e procedimentos; (ii) da qualidade do produto e/ou serviço e (iii) da produtividade e/ou eficiência. Por sua vez, os benefícios que consideram ter obtido com a certificação são sobretudo internos, privilegiando-se: (i) a melhoria na definição e uniformização dos procedimentos de trabalho e (ii) a melhoria da consciência da qualidade.

Palavras-chave: Organizações, certificação, ISO 9001, sistema de gestão da qualidade, motivações, benefícios.

ABSTRACT

In a global and competitive market, the certification of the quality management system has become a crucial element for competitiveness, leadership and continuous improvement of organizations. In this context, the dynamic and consistent application of quality management models helps to improve the efficiency and effectiveness of an organization and to promote its competitiveness.

This study aims to characterize and identify the motivations and benefits of certification in quality management system. The data were collected from a survey applied to a sample of Portuguese organizations certified in ISO 9001. The data were analyzed using a statistical software (SPSS 20.0.).

The analyses of the results revealed that the organizations surveyed decided for certification of quality management system mainly for internal motives, related to the improvement of: (i) the processes and procedures; (ii) the quality of the product and/or service and (iii) the productivity and/or efficiency. In turn, the organizations considered that the benefits obtained from certification are mainly internal, namely: (i) standardization of processes and procedures and (ii) improvement of quality-consciousness.

Keywords: Organizations, certification, ISO 9001, quality management system, motivations, benefits.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho apenas foi possível com o apoio de algumas pessoas que me ajudaram nos momentos mais difíceis, contribuindo para a concretização deste meu grande objetivo pessoal.

Gostaria de agradecer aos meus orientadores, Professor Doutor José Neves, que desde o início me orientou da melhor forma para a conclusão deste trabalho, e à Doutora Patrícia Duarte, pelo apoio incansável e total disponibilidade para resolver as minhas dúvidas.

À minha entidade empregadora, enquanto organização, por me ter dado a oportunidade de realizar este trabalho.

À minha família, em particular aos meus pais e à minha irmã, pelo total apoio desde sempre para a concretização dos meus sonhos e dos meus objetivos. Obrigada, sem o vosso apoio não teria sido possível! Ao Nuno um agradecimento especial pelo carinho e apoio incondicional.

Aos meus amigos e colegas do mestrado pelo apoio nos bons e maus momentos.

Presto ainda o meu agradecimento a todas as organizações que responderam ao questionário pela disponibilidade, interesse e colaboração.

ÍNDICE

1	Introdução.....	1
2	Enquadramento teórico	3
2.1	A Qualidade	3
2.2	Sistemas de Gestão da Qualidade.....	5
2.2.1	Evolução da norma ISO 9001	9
2.2.2	Certificação do Sistema de Qualidade	10
2.2.3	Tendências da certificação nacional e internacional.....	12
2.2.3.1	Cerificação a nível nacional.....	12
2.2.3.2	Certificação a nível internacional	13
2.2.4	Motivações para a certificação da qualidade.....	14
2.2.5	Benefícios resultantes da certificação da qualidade.....	17
3	Método	21
3.1	Contexto do Estudo	21
3.2	Caracterização da amostra	22
3.2.1	Instrumento e procedimento de recolha de dados	26
4	Apresentação de Resultados.....	28
4.1	Estatística Multivariada - Motivações para a certificação ISO 9001	28
4.2	Estatística Multivariada - Benefícios da certificação pela ISO 9001	36
5	Conclusão/ Discussão.....	44
5.1	Implicações Práticas e Teóricas.....	48
5.2	Limitações e sugestões para estudos futuros	49
	Referências bibliográficas	51
	ANEXOS.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo Deming.....	6
Figura 2. Modelo de um sistema de gestão da qualidade.....	7

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do número de certificados ISO 9001 emitidos em Portugal	12
Gráfico 2. Evolução mundial do número de certificados ISO 9001 emitidos.....	13
Gráfico 3. Países com mais certificações ISO 9001 em 2013.....	14
Gráfico 4. Percentagem de organizações certificadas segundo as normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 pela entidade certificadora desde o ano de 1991 até 2014, em Portugal.....	21
Gráfico 5. Distribuição da amostra por setor de atividade	23
Gráfico 6. Caracterização da amostra pela dimensão das organizações	24
Gráfico 7. Distribuição por distrito da amostra analisada.....	24
Gráfico 8. Distribuição da amostra pelo tipo de setor.....	25
Gráfico 9. Distribuição dos anos de certificação das organizações da amostra.....	26

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Definição de qualidade segundo alguns autores.....	4
Tabela 2. Motivações comuns na certificação ISO 9001	15
Tabela 3. Benefícios comuns da certificação ISO 9001	17
Tabela 4. Análise Fatorial Exploratória – Motivações para a certificação	29
Tabela 5. Importância atribuída aos fatores de motivações	30
Tabela 6. Comparação da importância das motivações para a certificação ISO 9001 em função da dimensão da organização.....	31
Tabela 7. Comparação da importância das motivações para a certificação em função do ano em que foi obtida a certificação ISO 9001	32
Tabela 8. Comparação da importância das motivações para a certificação ISO 9001 em função dos setores público e privado	33
Tabela 9. Comparação da importância das motivações para a certificação ISO 9001 em função da localização	34
Tabela 10. Comparação da importância das motivações em função do setor de atividade das organizações	35
Tabela 11. Análise Fatorial Exploratória – Benefícios da Certificação pela ISO 9001	37
Tabela 12. Nível de ocorrência atribuído aos fatores dos benefícios.....	38
Tabela 13. Comparação do nível de ocorrência dos benefícios para a certificação em função da dimensão da organização	39
Tabela 14 - Comparação do nível de ocorrência dos benefícios para a certificação em função do ano em que foi obtida a certificação ISO 9001	40
Tabela 15. Comparação do nível de ocorrência dos benefícios para a certificação ISO 9001 em função dos setores público e privado	41
Tabela 16. Comparação do nível de ocorrência dos benefícios para a certificação ISO 9001 em função das zonas de Portugal	42
Tabela 17. Comparação do nível de ocorrência dos benefícios em função do setor de atividade das organizações.....	43

LISTA DE ABREVIATURAS

- AFE – Análise Fatorial Exploratória
EAC – Código de Atividade Económica
IPAC – Instituto Português de Acreditação
IPQ – Instituto Português da Qualidade
IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social
ISO – *International Organization for Standardization*
KMO – *Kaiser Meyer Olkin measure of sampling adequacy*
NP EN – Norma Portuguesa *European Norm*
OHSAS – *Occupational Health and Safety Assessment Services*
PDCA – *Plan-Do-Check-Act*
PME – Pequenas e Médias Empresas
SGA – Sistema de Gestão Ambiental
SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade
SGSST – Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho
SPSS – Statistical Package for Social Sciences

1 Introdução

Nos últimos anos, a gestão da qualidade tem vindo a ganhar uma grande visibilidade no meio empresarial. As organizações, para fazerem face à crescente competitividade, utilizam estratégias de gestão que satisfaçam as exigências dos clientes, dos colaboradores e da sociedade.

Inserindo-se na linha da investigação desenvolvida em gestão da qualidade (e.g. Furtado, 2002; Sampaio, 2008; Ramos, 2009), o presente trabalho centra-se na temática da certificação do sistema de gestão da qualidade das organizações portuguesas certificadas por uma entidade certificadora.

Na área de certificação da gestão da qualidade, verifica-se um aumento expressivo do número de entidades certificadoras, o que faz com que estas tenham de desempenhar um papel importante e proactivo para manter os seus atuais clientes e fidelizar novos clientes. Por outro lado, existe uma concorrência cada vez mais acentuada entre as organizações, que leva a que a certificação da qualidade possa ser considerada um elemento diferenciador entre as organizações que atuam nos diferentes setores de atividade. Neste contexto, torna-se fundamental o desenvolvimento de estudos que disponibilizem informação sobre as principais motivações que levam as organizações a optar pela certificação dos sistemas de gestão da qualidade, assim como os principais benefícios que estas consideram que obtêm com a certificação.

Neste trabalho é ainda possível verificar como aspetos relacionados com a dimensão das organizações, a antiguidade da certificação, tipo de setor (público ou privado), localização e setor de atividade são também fatores que podem influenciar a performance das organizações e, portanto, influenciar o modo como perspetivam as motivações e os benefícios que resultaram da certificação.

Partindo desta problemática, foi definido como objetivo geral deste estudo a identificação das principais motivações e benefícios da certificação do sistema de gestão de qualidade, pela norma ISO 9001, numa amostra de organizações certificadas por uma entidade certificadora em Portugal.

Este objetivo geral traduz-se em objetivos mais específicos, a saber:

- Identificar as motivações que levaram as organizações a optar pela certificação ISO 9001;
- Identificar o que as organizações definem como benefícios da certificação ISO 9001.

O presente trabalho encontra-se organizado em cinco secções. Depois de uma breve introdução ao estudo (cf. Secção 1), é apresentado o enquadramento teórico, que permite contextualizar o tema de estudo e fundamentar as orientações seguidas (cf. Secção 2). Segue-se o enquadramento metodológico do estudo, em que se apresentam a amostra, os instrumentos utilizados para recolha de dados e os procedimentos relativos ao tratamento de dados (cf. Secção 3). Por fim, a apresentação dos dados obtidos no estudo empírico (cf. Secção 4) é seguida da discussão de dados e da apresentação das conclusões do estudo (cf. Secção 5).

2 Enquadramento teórico

Nesta secção, são abordados conceitos fundamentais relacionados com o sistema de gestão da qualidade, segundo a norma ISO 9001.

Na secção 2.1., é apresentada uma síntese da literatura relevante acerca das diferentes concepções subjacentes à definição do conceito de qualidade (e.g. Lopes e Saraiva, 2008; Reeves e Bednar, 1994, Gomes, 2004; Garvin, 1987), bem como uma clarificação da concepção de qualidade que é assumida no presente estudo.

Na secção 2.2., são caracterizados os sistemas de gestão da qualidade, assim como os principais processos associados à norma ISO 9001, que é atualmente a norma com maior representatividade e reconhecimento internacional (2.2.1.). De seguida, é caracterizado o processo de certificação de um sistema de gestão da qualidade, segundo a norma ISO 9001, destacando-se a diferença entre a implementação e certificação de um sistema de gestão (2.2.2.) e posteriormente são caracterizadas as tendências da certificação nacional e internacional do sistema de gestão da qualidade (2.2.3). Por fim, tendo por base a literatura da especialidade, são apresentadas, na secção 2.2.4., as motivações que levam as organizações a optar pela certificação (Mendes, 2003; Poksinska, 2010; Zaramdini, 2007) e, na secção 2.2.5, os benefícios que daí podem advir (Escanciano, 2001; Costa e Santos, 2014; Boiral, 2012).

2.1 A Qualidade

A qualidade tem vindo, ao longo das últimas décadas, a assumir um papel importante nas organizações e na sociedade. Na literatura da especialidade, o conceito de qualidade tem igualmente sido objeto de um número considerável de estudos, que procuram definir este conceito, bem como estudar e avaliar os processos envolvidos no sistema de gestão da qualidade (Lopes e Saraiva, 2008).

Independentemente do momento ou do contexto em que é estudado o conceito de qualidade, este é usado para descrever uma variedade de fenómenos (Reeves e Bednar, 1994), não havendo consenso entre os diferentes autores para a sua definição. Como se pode constatar na Tabela 1, a definição do conceito de qualidade tem sofrido alterações ao longo do tempo, em função da filosofia de gestão dos autores, isto é, da sua perspetiva prática sobre as organizações e dos parâmetros da qualidade adotados (Lopes e Saraiva, 2008).

Tabela 1. Definição de qualidade segundo alguns autores

Autores	Definição de Qualidade
1949 Feigenbaum	Apresentou o controlo da Qualidade Total, cujos princípios eram a qualidade, como forma de produzir bens ou prestar serviços mais economicamente, satisfazendo o consumidor.
1979 Philip B. Crosby	A qualidade consiste em estar em conformidade com determinados requisitos e o principal objetivo são zero defeitos.
1985 Ishikawa	A qualidade tem de existir um envolvimento geral de todos os colaboradores da organização e que a qualidade tem de ser aplicada em todo o circuito, desde a produção do bem ou serviço até ao consumidor final.
1986 William Eduards Deming	A qualidade consiste num processo que, para poder ser aplicado, deve estar definido de acordo com os parâmetros e procedimentos definidos.
1988 Joseph J. Juran	A qualidade não tem apenas como fim responder às necessidades tecnológicas, mas às necessidades estratégicas pertencentes a um determinado negócio e, para tal, a gestão de topo tem de estar envolvida.

Nota: Retirado de Lopes e Saraiva (2008: 195).

Segundo Lopes e Saraiva (2008), no passado a qualidade era associada apenas ao controlo e só alguns colaboradores estavam envolvidos no processo, enquanto atualmente a qualidade é sinónimo de estratégia, envolvimento dos colaboradores e trabalho em equipa.

No entanto, Juran (2007) propõe uma definição mais centrada no cliente. Segundo o autor, a qualidade consiste nas características de um produto/serviço que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam satisfação pelo consumo do produto. A importância que o cliente assume nas definições da qualidade é salientada por Ramos (2009: 17), que refere que o conceito de qualidade “esteve inicialmente associado ao produto em si, tendo-se tornado cada vez mais abrangente e direcionado para o cliente, um vez que é para o cliente e para a satisfação das suas necessidades, que a empresa atua e permanece no mercado”.

Ainda na linha de definição de qualidade centrada no cliente, Garvin (1987) deu um contributo importante para o desenvolvimento do conceito da qualidade, sobretudo ao nível da sua abrangência. Segundo o autor, o conceito de qualidade pode ser perspectivado em oito dimensões, que correspondem aos fatores que os clientes consideram importantes quando adquirem um produto e/ou serviço. As oito dimensões são as seguintes:

- Performance: desempenho do produto e das suas principais funções;
- Funcionalidade: conjunto de funções que complementam a oferta do produto;

- Fiabilidade: probabilidade de o produto continuar a funcionar de forma adequada;
- Conformidade: nível de adequação do produto às especificações;
- Durabilidade: tempo de vida do produto em termos técnicos;
- Serviço: rapidez, cortesia e competência;
- Aparência: estética ou apelo sensorial do produto;
- Imagem: percepção subjetiva de qualidade associada à marca.

Para Ishikawa (1985), a qualidade não se confina apenas ao produto e/ou serviço fornecido ao cliente, mas manifesta-se em toda a organização. A percepção e a garantia da qualidade inclui a qualidade do produto, do serviço prestado, dos colaboradores, do sistema e dos objetivos. O autor argumenta que a definição do conceito de qualidade deve ser não só centrada no cliente, uma vez que é o utilizador final do produto e/ou serviço, mas também na organização (e.g., colaboradores, distribuidores, entre outros), que acrescenta valor ao produto e ao serviço.

Neste trabalho, o conceito de qualidade é perspetivado na linha de Ishikawa (1985), uma vez que se considera não só o cliente como elemento fundamental da qualidade, mas também a qualidade do produto e o envolvimento de toda a organização.

2.2 Sistemas de Gestão da Qualidade

O sistema de gestão da qualidade pode ser definido como um conjunto de processos organizacionais inter-relacionados que usam diferentes tipos de recursos com vista a alcançar objetivos organizacionais específicos. Segundo Sampaio (2010), com a implementação deste tipo de sistemas, procura-se planear, executar, monitorizar e melhorar as diferentes atividades de uma organização, tendo em conta as necessidades e expetativas das diferentes partes interessadas.

No mesmo sentido, Ramos (2009) reforça a ideia de que o sistema de gestão da qualidade pode definir-se como um conjunto de processos, procedimentos e recursos relevantes para a implementação e manutenção da gestão da qualidade. A implementação destes sistemas traduz-se numa abordagem sistemática de ações que contribuem para uma melhoria da qualidade de um produto e/ou serviço.

Na literatura, salienta-se ainda que o sistema de gestão de qualidade não representa, por si só, melhoria nos produtos e nos processos (Mendes, 2003). É uma ferramenta que permite às organizações o seu desenvolvimento de uma forma mais sistemática. Exige da gestão de topo e de todos os colaboradores um trabalho contínuo para atingirem as metas estabelecidas. Este

sistema deve permitir a satisfação não só dos clientes, mas também de todos os colaboradores e gestores.

Um dos processos associados ao sistema de gestão da qualidade é o *Ciclo de Deming* (Figura 1), também conhecido por ciclo de Melhoria Contínua.

A melhoria contínua está sempre presente neste processo e pode definir-se como a busca pela excelência. Consiste no aumento da eficiência de uma organização em cumprir os seus objetivos e políticas. A melhoria contínua tem diversas etapas progressivas e responde às crescentes necessidades e expectativas dos clientes (Silva, 2011).

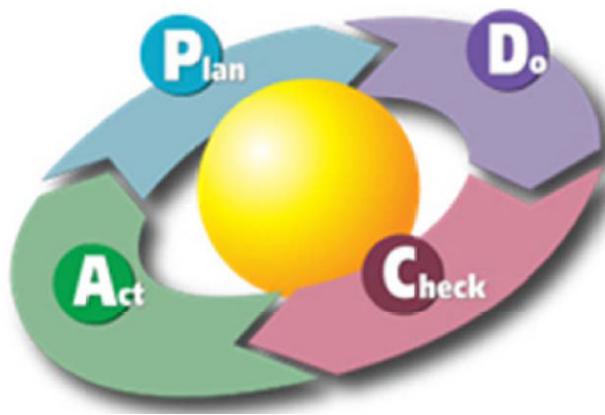


Figura 1. Ciclo Deming.
Adaptado de Silva (2011)

O ciclo de *Deming* baseia-se na aplicação do método *Plan – Do – Check – Act* (PDCA), que prevê a melhoria contínua do sistema através de quatro fases (Silva, 2011):

- Plan: Planejar, estabelecer objetivos mensuráveis e definir métodos que permitirão atingir os objetivos mensuráveis.
- Do: Executar o planeado conforme os objetivos e métodos definidos.
- Check: Verificar os resultados e comparar com o padrão; verificar se o trabalho está a ser executado de acordo com o planeado.
- Act: Atuar, fazer ações corretivas ou de melhoria, caso na fase anterior tenha sido constatado a necessidade de corrigir ou melhorar o processo.

Este processo de melhoria contínua, que é possível de ser aplicado ao sistema de gestão de qualidade ou a outros sistemas de gestão, consiste num conjunto de diretrizes a serem seguidas pelos colaboradores a todos os níveis da organização. Estas diretrizes incluem uma estrutura organizacional, atividades de planeamento, responsabilidade, competências, procedimentos, processos e recursos para desenvolver (Mendes, 2003).

Atualmente, a norma com maior representatividade e reconhecimento internacional é a ISO 9001. Este é um referencial internacional de gestão de qualidade, aplicável a todas as organizações, independentemente da dimensão ou setor de atividade. O modelo que é proposto por este referencial é apresentado na Figura 2.



Figura 2. Modelo de um sistema de gestão da qualidade

Retirado de Sampaio (2008: 20)

O modelo do sistema de gestão de qualidade baseado em processos, conforme se pode observar na Figura 2, representa as ligações dos processos sob responsabilidade da gestão, dos processos relacionados com a gestão de recursos humanos e dos processos de melhoria que juntos sustentam os processos de produção. Nesta abordagem, os clientes têm um papel fundamental na definição dos requisitos e na avaliação dos resultados, traduzidos pela satisfação (Mendes, 2003).

A norma ISO 9001 encontra-se suportada em oito princípios de gestão da qualidade, que refletem o senso comum e o pensamento de muitos autores especialistas da qualidade, como Deming, Juran, Crosby, entre outros (citados em APCER, 2010, ISO 9001). Os oito princípios são resumidos do seguinte modo:

- Focalização no cliente: as organizações dependem dos seus clientes e, conseqüentemente, deverão compreender as suas necessidades, satisfazer os seus requisitos e superar as suas expectativas.
- Liderança: os líderes deverão criar e manter um ambiente interno que permita o envolvimento das pessoas para atingirem os objetivos da organização.

- Envolvimento das pessoas: as pessoas são a essência de uma organização e o seu envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização.
- Abordagem por processos: um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as atividades e os recursos associados são geridos como um processo.
- Abordagem da gestão como um sistema: procedimento que permite identificar, compreender e gerir processos inter-relacionados como um sistema, contribuindo para que a organização atinja os seus objetivos com eficácia e eficiência.
- Melhoria contínua: a melhoria contínua do desempenho global de uma organização deverá ser o objetivo permanente da organização.
- Tomada de decisão baseada em factos: as decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.
- Relação de benefício mútuo com fornecedores: uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor (APCER, 2010, ISO 9001).

Esta norma assenta no pressuposto de que certas características mínimas de um sistema de gestão da qualidade são padronizadas, dando benefícios mútuos aos fornecedores e clientes, para se concentrarem no processo e não somente na qualidade do produto (Van der Wiele e Dale, 2000).

Como uma norma de sistema de gestão, a ISO 9001 proporciona às organizações um modelo generalizado a seguir, de forma a estabelecer e operacionalizar os seus sistemas de gestão da qualidade. As organizações que adotam a norma ISO 9001 garantem que o seu sistema de qualidade é construído com uma base sólida de práticas da qualidade (Jansen, 2008).

Por fim, é de salientar ainda que um sistema de gestão de qualidade, de acordo com a ISO 9001, pode ser diferente de organização para organização, pois é influenciado por diferentes condições externas das organizações (Poksinska, 2010).

2.2.1 Evolução da norma ISO 9001

A norma ISO 9001 é alvo de avaliações e revisões regulares, com o objetivo de melhorar a sua adequabilidade e introduzir novas abordagens de gestão (Sampaio, 2008). Apresenta-se, de seguida, uma breve descrição da história e das revisões de que foi alvo a norma ISO 9001.

A primeira “geração” das normas internacionais da qualidade da série ISO 9000 surge em 1987. Neste ano, a *Organização Internacional para Padronização (International Organization for Standardization - ISO)* adota, pela primeira vez, uma norma de qualidade como base para a certificação (Mendes, 2003).

Esta norma é revista, pela primeira vez, em 1994, passando esta nova versão a ser designada por ISO 9001:1994. Esta norma promove uma intervenção mais ativa da direção, sendo mais voltada para os clientes, com evidências de melhoria contínua (Sampaio, 2008).

No final do ano 2000, é concluída uma nova revisão da norma, que passou a ser designada ISO 9001:2000. Esta revisão alterou a filosofia da norma de sistema de gestão da qualidade. Segundo Sampaio (2008), a grande mudança consistiu na abordagem por processos, que desenvolve, implementa e melhora a eficácia de um sistema de gestão da qualidade, com o objetivo de aumentar a satisfação do cliente.

Em termos mais concretos, as principais alterações resultantes da versão norma ISO 9001:2000 foram as seguintes (Ramos, 2009):

- Alargamento do âmbito de aplicação a mais categorias de produtos, setores e organizações;
- Orientação para a melhoria contínua e para a satisfação do cliente;
- Redução da quantidade de documentação necessária;
- Ênfase no papel da gestão de topo e no envolvimento de todos os trabalhadores;
- Ligação entre os sistemas de gestão e os processos organizacionais;
- Alterações na terminologia de forma a facilitar a interpretação;
- Referência a princípios específicos da gestão da qualidade;
- Compatibilidade com outros sistemas de gestão;
- Maior flexibilidade e simplicidade.

Mais tarde, no ano de 2008, teve lugar uma nova revisão da norma ISO 9001. As alterações introduzidas nesta versão visam assegurar uma maior compatibilidade entre esta norma e a norma ISO 14001, que pretende orientar a criação de sistemas de gestão ambiental. Outra importante alteração desta versão consiste na introdução do conceito de exclusão. Neste âmbito, os requisitos da norma que não sejam aplicáveis devido a características da organização ou dos seus produtos podem ser excluídos (APCER, 2010, ISO 9001).

2.2.2 Certificação do Sistema de Qualidade

A certificação de um sistema de gestão da qualidade é um processo voluntário de uma organização, com vista ao reconhecimento, por parte de uma entidade certificadora, do cumprimento dos requisitos da norma pelo sistema de gestão da qualidade da organização auditada (Sampaio, 2008). Ainda assim, existe um grande número de organizações quer a nível nacional, quer a nível internacional, com a preocupação em implementar e certificar o sistema de gestão da qualidade. Este processo pode aplicar-se a todos os setores de atividade, desde a indústria aos serviços, e é transversal a todas as vertentes da organização (Mendes, 2003; Furtado, 2002).

A implementação de um sistema de gestão da qualidade não é necessariamente um processo equivalente ao de certificação. Uma organização pode implementar um sistema de gestão da qualidade e optar por não certificar o sistema (Ângelo e Neto, 1997). Contudo, como refere Ramos (2009), na generalidade dos casos, o passo seguinte à implementação de um sistema de gestão da qualidade é a certificação, uma vez que assegura às organizações o reconhecimento do seu sistema da qualidade. Este reconhecimento é realizado por um organismo de certificação, que verifica se o sistema cumpre os requisitos do referencial. Assim, o sistema garante aos clientes (internos e externos), à gestão de um modo geral e a todas as partes interessadas que as atividades da organização se processam de acordo com o previsto (Matias e Coelho, 2002).

Para além da importância que tem para as organizações o reconhecimento do sistema de gestão da qualidade, alguns autores reforçam também a ideia de que a certificação é uma importante ferramenta para a eficiência das organizações. Segundo Poksinska (2010), a certificação do sistema de gestão da qualidade permite o aumento da eficiência e melhoria contínua, trazendo ideias e sugestões para melhorias, troca de experiências e motivação crescente, melhorando assim o relacionamento com o cliente. No mesmo sentido, Goodman (1998), reforça ainda que a certificação segundo a norma ISO 9001 assegura a consistência na implementação de procedimentos e promove a qualidade, confiabilidade, sustentabilidade e previsibilidade, que são importantes não só para os clientes, mas também para a eficiência das organizações.

Em termos concretos, o processo de certificação de um sistema de gestão de qualidade consiste na realização de auditorias e na emissão de um certificado de conformidade, que comprova que a organização tem um sistema de gestão da qualidade implementado que permite garantir a conformidade dos seus produtos ou serviços (Mendes, 2003).

Segundo a norma ISO 9000, o conceito de auditoria consiste num “processo sistemático independente e documentado para obter evidências de auditoria e respetiva avaliação objetiva com vista a determinar em que medida os critérios da auditoria são satisfeitos” (ISO 9000:2005). Para tal, é fundamental que as organizações documentem as regras e procedimentos da organização. Esta informação é geralmente documentada num Manual da Qualidade, que constitui também uma forma de evidenciar perante terceiros que a empresa estruturou a sua organização para responder aos requisitos normativos (Ramos, 2009). Os procedimentos apresentados neste manual devem estar descritos de forma simples e acessível, de modo a que todos os colaboradores os possam compreender (Sepreha e Helms, 2005).

As auditorias podem ser denominadas *auditorias internas* e *externas*. As auditorias internas, que são também designadas por auditorias de primeira parte, são realizadas pela própria organização ou em nome da organização. Por sua vez, as auditorias externas podem ser auditorias de segunda parte e auditorias de terceira parte. As auditorias de segunda parte são realizadas pelas partes interessadas da organização, como por exemplo, pelos clientes. As auditorias de terceira parte são realizadas por entidades certificadoras. Estas entidades são externas e independentes de forma a fazerem a certificação (Sampaio, 2008).

O processo de certificação de sistemas de gestão da qualidade, de uma forma geral, é realizado da mesma forma por todas as entidades certificadoras. A primeira auditoria corresponde à “Auditoria de Concessão”, na qual, mediante parecer positivo da entidade certificadora, é decidida a certificação e emitido um certificado ISO 9001 válido por três anos. Nos dois anos seguintes, são realizadas “Auditorias de Acompanhamento”. Mediante a análise do resultado destas auditorias e no caso de ser emitido um parecer positivo por parte da entidade certificadora, é decidida a manutenção da certificação. No final do terceiro ano e antes da caducidade do certificado, é realizada uma “Auditoria de Renovação”, em que, mediante parecer favorável, é decidida a renovação da certificação, sendo posteriormente emitido um certificado ISO 9001 com a validade de 3 anos. No caso de, em qualquer das auditorias acima mencionadas, não ser emitido pela entidade certificadora um parecer favorável, é realizada uma “Auditoria de Seguimento”, de forma a avaliar se os incumprimentos dos requisitos normativos foram corrigidos (Sampaio, 2008).

2.2.3 Tendências da certificação nacional e internacional

Nesta secção são abordadas as principais tendências da certificação do sistema de gestão da qualidade, a nível nacional e internacional, tendo como base os números anualmente publicados pela ISO Survey. Com esta informação, é possível analisar as tendências da certificação e o número de certificados anualmente emitidos em Portugal e no mundo.

2.2.3.1 Certificação a nível nacional

Em Portugal, o Instituto Português da Acreditação (IPAC) é o organismo que reconhece se as entidades certificadoras têm ou não a capacidade técnica para atuar no mercado. Por sua vez, as entidades certificadoras (e.g., APCER, BV, SGS) procedem à avaliação da conformidade, sendo também responsáveis pela certificação e manutenção das organizações portuguesas (Ramos, 2009).

No âmbito da certificação do sistema de gestão da qualidade, o número de organizações certificadas pela norma ISO 9001, em Portugal, tem crescido de forma expressiva nos últimos anos (Gráfico 1).

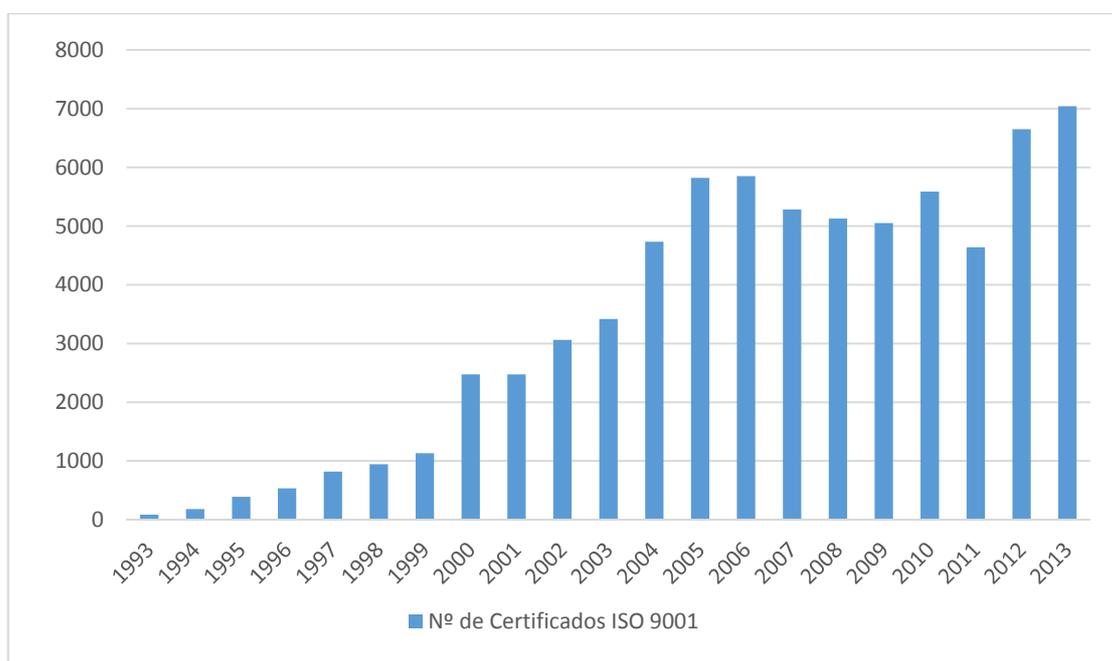


Gráfico 1 – Evolução do número de certificados ISO 9001 emitidos em Portugal

Retirado de ISO survey (2013)

No ano de 2013, existiam em Portugal 7041 certificados ISO 9001 emitidos (ISO Survey, 2013), representando 0,63% do número total de certificados emitidos nesse ano a nível mundial. Assim, pode afirmar-se que Portugal é um país com uma retribuição muito reduzida a nível do

número de organizações certificadas pelo sistema de gestão da qualidade, comparando com o número de organizações mundialmente certificadas, segundo a norma ISO 9001.

2.2.3.2 Certificação a nível internacional

A nível internacional, a certificação do sistema de gestão da qualidade tem vindo a assumir uma grande importância nos últimos anos, tendo-se verificado um crescimento do número de certificados emitidos, nomeadamente, em 2012 e 2013 (Gráfico 2) (*Guia de empresas certificadas*, 2014).

Segundo *Guia de empresas certificadas* (2014), em 2011 houve um grande decréscimo dos certificados ISO 9001 a nível mundial. No entanto, analisando os dados mais recentes, verifica-se um gradual crescimento em todas as áreas geográficas, mas com maior relevância na Europa. Este crescimento deve-se, por um lado, à renovação de muitos certificados e, por outro, ao aparecimento de novas organizações (*Guia de empresas certificadas*, 2014).

No ano de 2013, a nível mundial foram emitidos 111.2068 certificados (ISO Survey, 2013). Comparativamente ao ano de 2012 foram emitidos em 2013, mais 15.081 certificados ISO 9001.

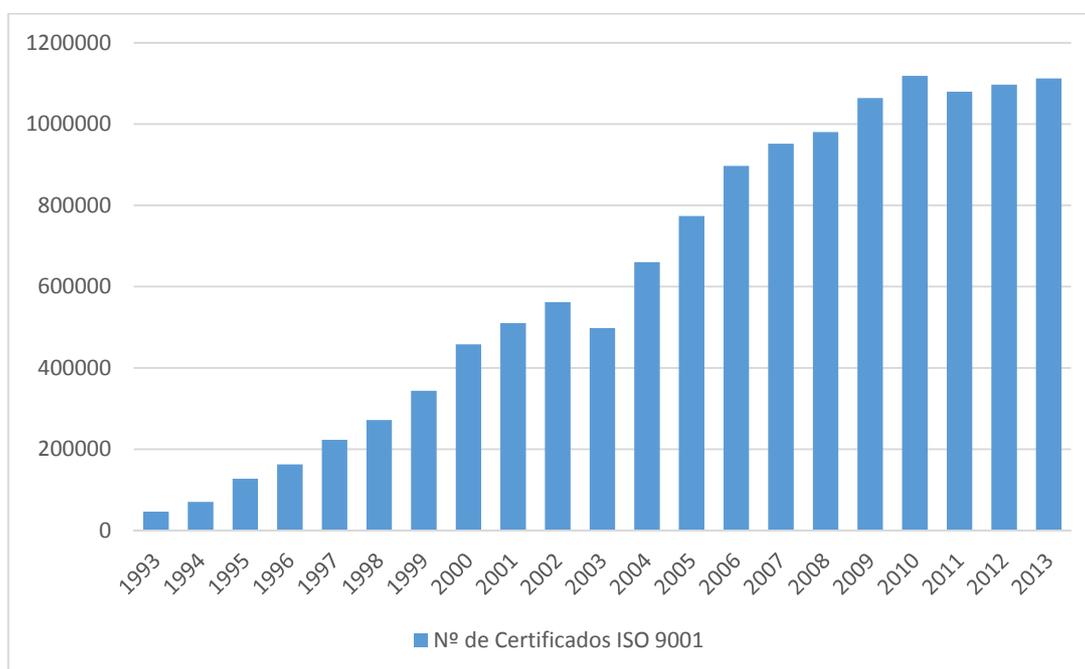


Gráfico 2. Evolução mundial do número de certificados ISO 9001 emitidos

Retirado de ISO survey (2013)

Os países com maior número de certificados emitidos em 2013 encontram-se representados no Gráfico 3. Como se pode observar, destaca-se o contributo dos três países que compõe o top 3 da lista de países com maior número de organizações certificadas, segundo a norma ISO 9001. A China, com 337.033 certificados emitidos, a Itália, com 160.966 e a Alemanha, com 56.303 certificados. É de realçar que este grupo de países é responsável por 68,0% do número de certificados ISO 9001 mundialmente emitidos (ISO Survey, 2013).

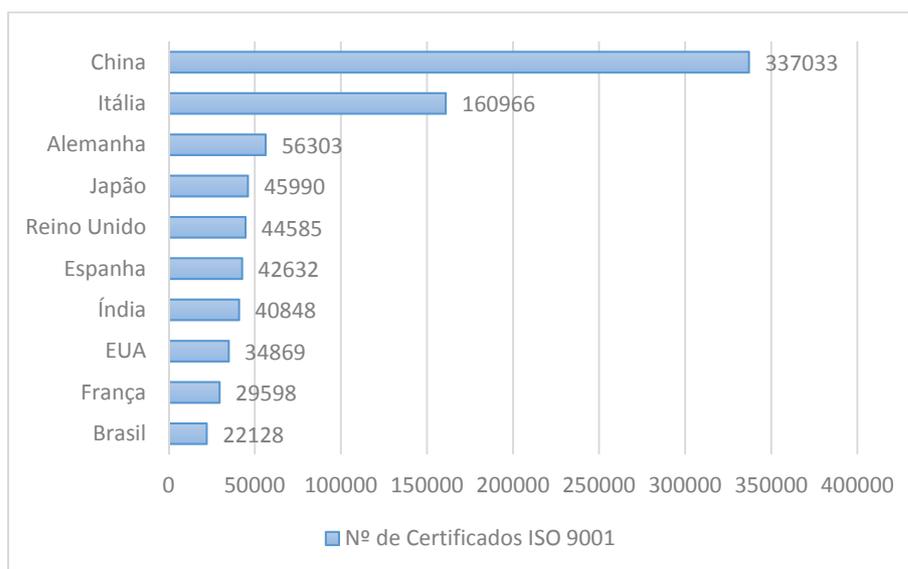


Gráfico 3. Países com mais certificações ISO 9001 em 2013

Retirado de ISO survey (2013)

Tendo em conta a tendência evolutiva da China a nível do número de organizações certificadas pelo sistema de gestão da qualidade, pode-se afirmar, que este país apresenta um grande potencial de crescimento a nível do número de organizações com sistemas de gestão de qualidade certificados (Sampaio, 2008).

2.2.4 Motivações para a certificação da qualidade

A implementação do sistema de gestão da qualidade e a sua certificação é, de acordo com a norma ISO 9001, um processo voluntário movido pelas motivações e objetivos de cada organização (Mendes, 2003). Por este motivo, é importante conhecer as motivações das organizações relativamente à certificação segundo a norma ISO 9001, de forma a compreender os *outcomes* da certificação (Huang e Chen 1999).

A comunidade científica tem uma opinião relativamente consensual sobre as motivações que levam as organizações a optar pela certificação. As organizações decidem certificar-se com base tanto em motivações internas, como externas. As motivações internas estão relacionadas

com o objetivo de melhorar a organização internamente, enquanto as motivações externas estão relacionadas principalmente com os aspetos promocionais, como o *marketing* e a melhoria de imagem (Fonseca, Lourenço e Mendes, 2012).

Na mesma linha, Zaramdini (2007) refere que as motivações podem ter origem interna ou externa. Os motivos internos são forças internas que levam a organização a procurar a certificação ISO 9001. Estas forças podem ser associadas a performances operacionais (e.g., melhoria do sistema de qualidade da organização) ou a performances de gestão (e.g., melhorar a comunicação entre os colaboradores da organização). Os motivos externos são motivos relacionados com o ambiente externo da organização, ou seja, com todos os elementos fora da organização com potencial para afetar a totalidade ou parte dela (e.g., clientes, concorrentes, governo e fornecedores). Alguns exemplos de motivações internas são: melhoria da qualidade do produto e/ou serviço; melhoria dos processos e procedimentos; melhoria da produtividade e/ou eficiência; redução de incidentes, rejeições e reclamações; gestão da qualidade total; redução de custos internos; melhoria da comunicação dentro da organização e melhoria das relações entre os colaboradores e a administração; decisão da gestão de topo. Relativamente às motivações externas, o autor apresenta alguns exemplos, como as vantagens de *marketing*; a manutenção e/ou aumento da quota de mercado; a procura e/ou pressão dos clientes; a vantagem competitiva; os requisitos para competir no setor; a certificação de organizações concorrentes; entrada direta para um novo mercado; modelo para os fornecedores; melhoria da imagem pública da organização e solicitação do governo.

No mesmo sentido, Fonseca *et al.*, (2012) apresentam motivações internas e externas para a certificação, que são sistematizadas na Tabela 2:

Tabela 2. Motivações comuns na certificação ISO 9001

Motivações Externas	Motivações Internas
<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a imagem da empresa • Ferramenta de marketing • Pressão dos concorrentes/ Parceiros estratégicos/ Clientes • Manter/ Aumentar a quota de mercado • Cumprir os requisitos legais • Cumprir com os requisitos do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão da qualidade total • Melhorar o produto e/ou serviço da qualidade • Melhorar a eficiência do Sistema de Gestão da Qualidade • Aumentar as vantagens competitivas • Melhorar a produtividade

Nota: Retirado de Fonseca, Lourenço e Mendes (2012: 11).

Bhuiyan e Alam (2005) referem também que as razões para a certificação do sistema de gestão da qualidade são internas e externas, destacando, neste âmbito, o cumprimento dos requisitos e expectativas do cliente; a melhoria das práticas de gestão e qualidade; a melhoria da qualidade dos produtos/serviços; a mudança de cultura organizacional e a vantagem competitiva. Rawahi e Bashir (2001), para além das motivações referidas anteriormente, destacam a melhoria da produtividade como uma importante motivação interna.

Numa diferente perspetiva, autores como Jones, Amdt e Kustin (1997) e Poksinska (2010) indicam que as principais motivações para as organizações se certificarem pelo sistema de gestão da qualidade são sobretudo externas. Para Jones *et al.* (1997), as motivações para a certificação ISO 9001 são sobretudo motivações relacionadas com o mercado. Neste contexto, os autores consideram:

- o elevado grau de exigência dos clientes;
- a tentativa de evitar um processo de eliminação em eventuais processos concursais;
- a maior probabilidade de adquirir novos negócios;
- a melhoria dos processos internos da organização;
- a melhoria da vantagem competitiva da organização, reduzindo custos, aumentando a produtividade e o foco no cliente.

Poksinska (2010) também considera que as organizações privilegiam as motivações externas, nomeadamente, a pressão dos clientes. Contudo, segundo o autor, a motivação interna da certificação ISO 9001 em torno da cultura da organização é a condição mais importante para alcançar efeitos positivos no sistema de gestão da qualidade.

Concluindo, os autores reconhecem em geral a existência de motivações internas e externas para a certificação. Contudo, divergem no que diz respeito à relevância atribuída aos diferentes tipos de motivação. Neste contexto, o presente estudo tem como primeiro objetivo identificar e caracterizar as motivações que levaram organizações portuguesas certificadas a optar pela certificação ISO 9001.

2.2.5 Benefícios resultantes da certificação da qualidade

Nesta secção são abordados os principais benefícios da certificação do sistema de gestão da qualidade, segundo a norma ISO 9001. De referir que a principal diferença entre os benefícios e as motivações, consiste no horizonte temporal, uma vez que as motivações ocorrem antes da certificação e os benefícios ocorrem após a certificação.

Segundo Boiral (2012), os benefícios podem ser classificados como internos e externos. O autor refere que os benefícios internos correspondem a melhorias da gestão operacional (produtividade, eficiência das operações e redução de custos), qualidade (controlo de qualidade), eficácia organizacional (controlo interno, gestão de recursos humanos, formação e comunicação). Em relação aos benefícios externos, o autor refere também que a certificação ISO 9001 contribui para um melhor serviço ao cliente (satisfação do cliente e redução de reclamações), redução de reclamações com fornecedores (redução de inspeções, melhoria na qualidade de entrega) e vantagens de marketing (vendas, imagem e participação do mercado). Fonseca *et al.* (2012) referem também que os benefícios podem ser internos e externos.

Na Tabela 3, encontram-se resumidos os benefícios mais comuns, da certificação ISO 9001, segundo os autores.

Tabela 3. Benefícios comuns da certificação ISO 9001

Benefícios Externos	Benefícios Internos
<ul style="list-style-type: none"> • Acessos a novos mercados • Melhorar a imagem da empresa • Melhorar a quota de mercado • Melhoraria das relações de comunicação com o cliente • Satisfação com o cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a produtividade • Redução dos produtos defeituosos • Melhorar a perceção da qualidade • Definição de responsabilidades e obrigações da equipa • Melhoria nos tempos de entrega • Uma melhor organização interna (clareza nos procedimentos de trabalho e sistemas de documentação) • Redução de não conformidades • Diminuição das reclamações dos clientes • Melhoria da comunicação interna • Melhoria da qualidade do produto • Melhoria da vantagem competitiva • Motivação do pessoal

Nota: Retirado de Fonseca, Lourenço e Mendes (2012: 11).

Na mesma linha, Casadesús, Heras e Ochoa (2000) realizaram um estudo através da análise de dados comerciais da Comunidade Autónoma Basca e da região Catalã, acerca dos benefícios da certificação ISO 9001, nas organizações das referidas regiões. Concluíram neste estudo, que a certificação do sistema de gestão da qualidade tem benefícios internos e externos.

Os benefícios internos identificados são os seguintes:

- Melhoria na definição dos processos de trabalho;
- Melhoria da definição de obrigações e responsabilidades;
- Aumento da confiança na qualidade da organização;
- Maior envolvimento das pessoas;
- Maior orientação e redução do imprevisto.

Os benefícios externos identificados são:

- Melhoria na resposta aos requisitos dos clientes;
- Acesso a novos mercados;
- Melhoria da relação com os clientes;
- Melhoria do serviço ao cliente;
- Diminuição de reclamações.

Zaramdini (2007) refere também que os benefícios da certificação do sistema de gestão da qualidade são internos e externos, destacando como benefícios internos, a melhoria da qualidade do produto e/ou serviço; redução de incidentes, redução de rejeições e reclamações; aumento da produtividade e/ou eficiência; redução de custos internos; aumento da rentabilidade; aumento da consciência da qualidade; melhoria dos processos e procedimentos; eliminação do trabalho desnecessário; melhoria no ambiente de trabalho e melhoria no atendimento ao cliente. Por sua vez, os benefícios externos identificados pelo autor são o aumento da satisfação do cliente; redução do número de auditorias de clientes; expansão para mercados internacionais; aumento da vantagem competitiva; vantagens de marketing; aumento da quota de mercado; melhoria da qualidade dos fornecedores e melhoria da imagem do mercado. Escanciano (2001), para além dos benefícios referidos anteriormente, destaca ainda o aumento das vendas e o aumento da exportação, como importantes benefícios externos.

Numa diferente perspetiva, autores como Costa e Santos (2014), Vloegeberhgs e Bellen (1999) e Williams (2004) indicam que os principais benefícios que as organizações adquirem com a certificação do sistema de gestão da qualidade são sobretudo internos. Para Costa e Santos (2014), os principais benefícios são a diminuição da taxa de incidentes; redução de

rejeições; redução de reclamações; aumento da rentabilidade; melhoria da gestão do tempo; definição clara da responsabilidade; aumento da formação; aumento da participação na gestão da empresa; melhoria do ambiente de trabalho e melhoria da cooperação com os fornecedores.

Vloegeberhgs e Bellen (1999) também consideram que as organizações privilegiam os benefícios internos, nomeadamente, melhoria da qualidade do produto; prazos mais curtos de entrega; diminuição das taxas de defeito e redução de custos. Williams (2004), para além dos benefícios referidos anteriormente, acrescenta ainda a melhoria da documentação e o aumento da consciência da qualidade.

Contudo, alguns autores como Douglas, Coleman e Oddy (2003), Vale (1997) e Quazi e Padijbo (1998) indicam que os principais benefícios que as organizações adquirem com a certificação do sistema de gestão da qualidade são externos. Douglas *et al.* (2003) referem que as organizações para ganharem alguns concursos, é exigido que tenham a certificação ISO 9001. As organizações que se encontram muito bem posicionadas na cadeia de valor, exigem que os seus fornecedores sejam certificados, dando preferência às organizações certificadas para estabelecerem relações comerciais. Os autores acrescentam ainda que os benefícios mais relevantes que as organizações adquirem com a certificação são, o aumento das oportunidades que surgem no mercado; redução do desperdício (tempo e material); mais oportunidades de negócio; competição mais eficaz devido à maior satisfação do cliente; melhoria do controlo de gestão e aumento da margem de lucro.

No mesmo sentido, Quazi e Padijbo (1998) referem que os benefícios mais importantes são os externos, destacando o aumento da satisfação do cliente, melhoria da imagem e competitividade no mercado. Vale (1997) reforça ainda a importância dos benefícios externos, uma vez que, segundo o autor, para as organizações permanecerem e competirem no mercado global é fundamental que sejam certificadas pelo sistema de gestão de qualidade.

Na literatura salienta-se também a relação que existe entre as motivações e os benefícios. Poksinska (2010) refere que há uma relação entre as motivações que levam as organizações a certificar-se pela norma ISO 9001 e os benefícios adquiridos com a certificação. Jones (2000) acrescenta que existe uma relação entre as organizações inicialmente motivadas para a certificação e a sua perceção dos benefícios recebidos. O autor refere que as organizações que obtêm a certificação por razões externas obtêm menos benefícios que as organizações que obtêm a certificação por razões internas, apesar de encontrarem também benefícios internos.

Concluindo, os autores reconhecem a existência de benefícios internos e externos. À semelhança das motivações, os benefícios internos estão relacionados com a obtenção de melhorias organizacionais internas, enquanto os benefícios externos estão relacionados

sobretudo com o mercado, *marketing* e aspetos promocionais. O presente estudo tem como segundo objetivo identificar e caracterizar os benefícios da certificação pela ISO 9001 reportados por uma amostra de organizações portuguesas certificadas. Com vista à concretização dos objetivos do estudo, procedeu-se a uma pesquisa empírica cuja metodologia se apresenta seguidamente.

3 Método

3.1 Contexto do Estudo

O contexto donde é extraída a amostra para este estudo caracteriza-se por ser uma entidade certificadora nacional que faz a certificação de sistemas de gestão, serviços, produtos e pessoas, de forma a garantir a qualidade e promover vantagens competitivas às organizações públicas ou privadas, tanto nacionais ou internacionais.

Esta entidade é reconhecida por vários organismos nacionais e internacionais de acreditação. O processo de acreditação consiste num processo de reconhecimento formal por parte de um organismo, de que uma entidade certificadora é competente para efetuar a certificação de outras organizações de acordo com referenciais normativos e em setores específicos.

A atividade com maior representatividade deste organismo e com maior procura por parte dos seus clientes é a certificação, por ordem decrescente, de sistemas de gestão da qualidade, segundo a norma ISO 9001; sistemas de gestão ambiental, pela norma ISO 14001 e sistemas de gestão de segurança e saúde no trabalho, segundo a norma OHSAS 18001. No Gráfico 4 encontra-se representada a percentagem de organizações certificadas, desde o ano de 1991 até 2014, pela entidade certificadora segundo os referenciais ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001. Conclui-se também que a certificação segundo a norma ISO 9001 é a que tem maior representatividade no universo das organizações certificadas pela entidade, a nível nacional (76%) (Gráfico 4).

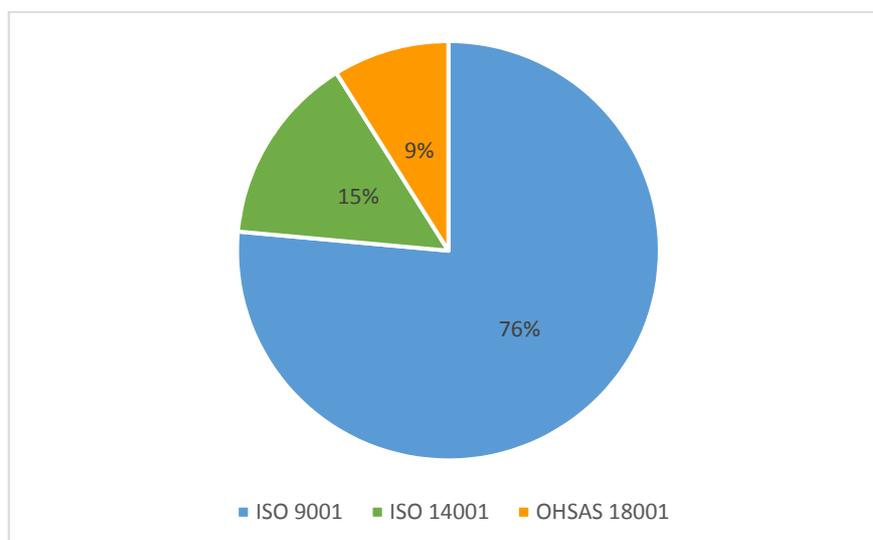


Gráfico 4. Percentagem de organizações certificadas segundo as normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 pela entidade certificadora desde o ano de 1991 até 2014, em Portugal

No universo das normas referidas anteriormente, apenas foram analisadas as motivações e benefícios para a certificação do sistema de gestão de qualidade, pela norma ISO 9001. A seleção deste referencial foi efetuada tendo em consideração a sua expressividade na economia nacional e a sua relevância no universo das organizações certificadas.

Para este estudo, foi elaborado um questionário, que foi enviado para um painel de 2156 organizações certificadas por esta entidade pela ISO 9001.

3.2 Caracterização da amostra

Com base numa amostra de 2156 organizações certificadas responderam ao questionário 526 organizações certificadas. Estas organizações pertencem a diversos setores de atividade permitindo assim uma abrangência do tecido empresarial português que se encontra certificado pelo sistema de gestão de qualidade, segundo a norma ISO 9001 (Gráfico 5).

De uma forma geral, os sectores em que houve um maior número de respostas, por ordem decrescente foram os setores do Comércio, Saúde e Serviços Sociais, Transporte, Armazenamento e Comunicações e Construção (Gráfico 5).

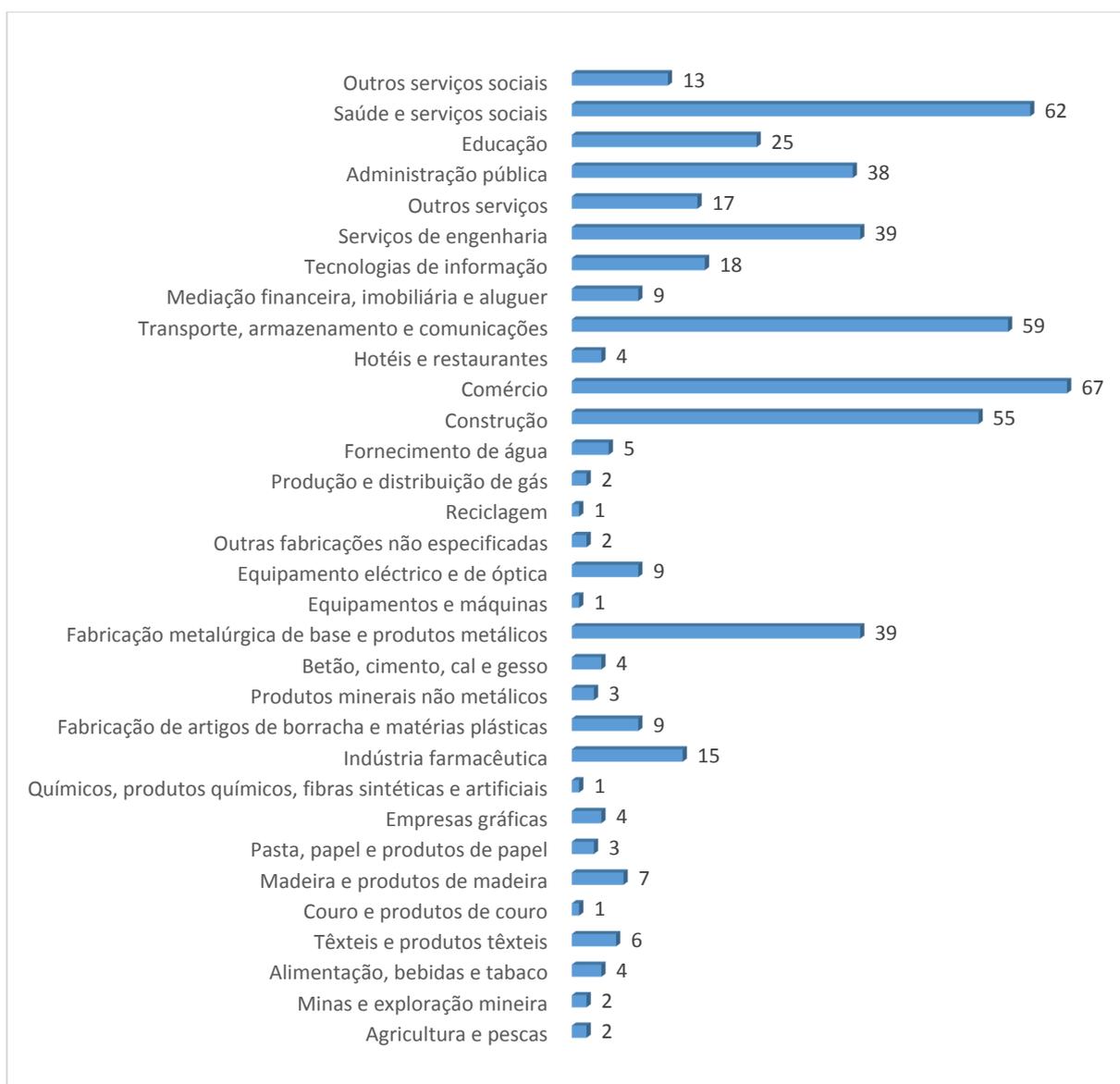


Gráfico 5. Distribuição da amostra por setor de atividade

Relativamente à dimensão das organizações, o Gráfico 6 caracteriza a amostra tendo em conta o número de colaboradores de cada organização, podendo tratar-se assim de uma micro organização (≤ 9 colaboradores), pequena organização (10 a 49 colaboradores), média organização (50 a 249 colaboradores) ou grande organização (≥ 250 colaboradores) (Marques, 2011).

Conclui-se que as organizações que responderam ao questionário são na sua grande maioria de pequena (38%) e média dimensão (37%) (Gráfico 6).

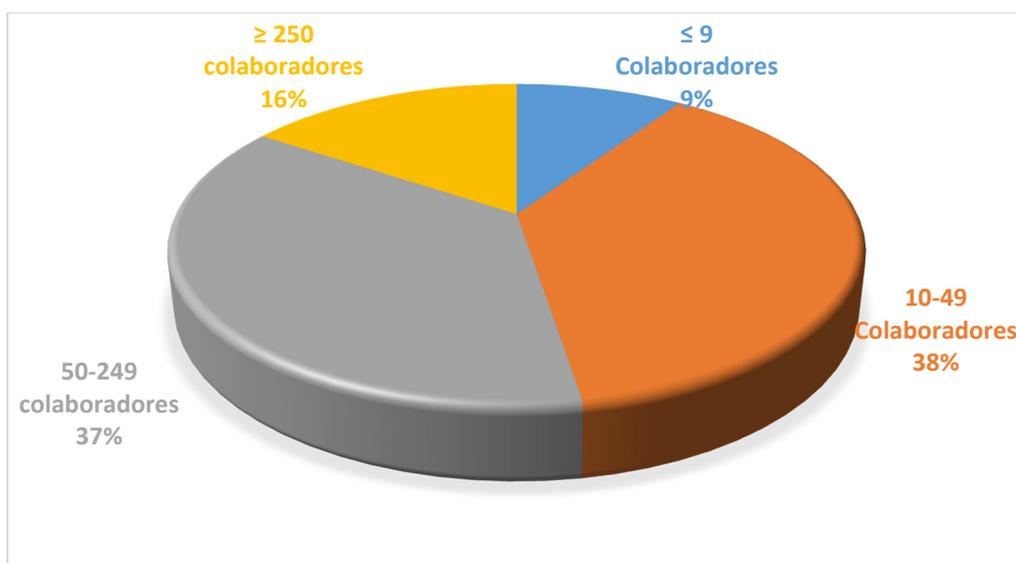


Gráfico 6. Caracterização da amostra pela dimensão das organizações

O Gráfico 7 apresenta a distribuição por distrito das organizações certificadas que responderam ao questionário. Podemos concluir que este estudo é geograficamente abrangente, destacando-se os distritos de Lisboa, Porto e Aveiro, onde existem também maior número de organizações portuguesas.

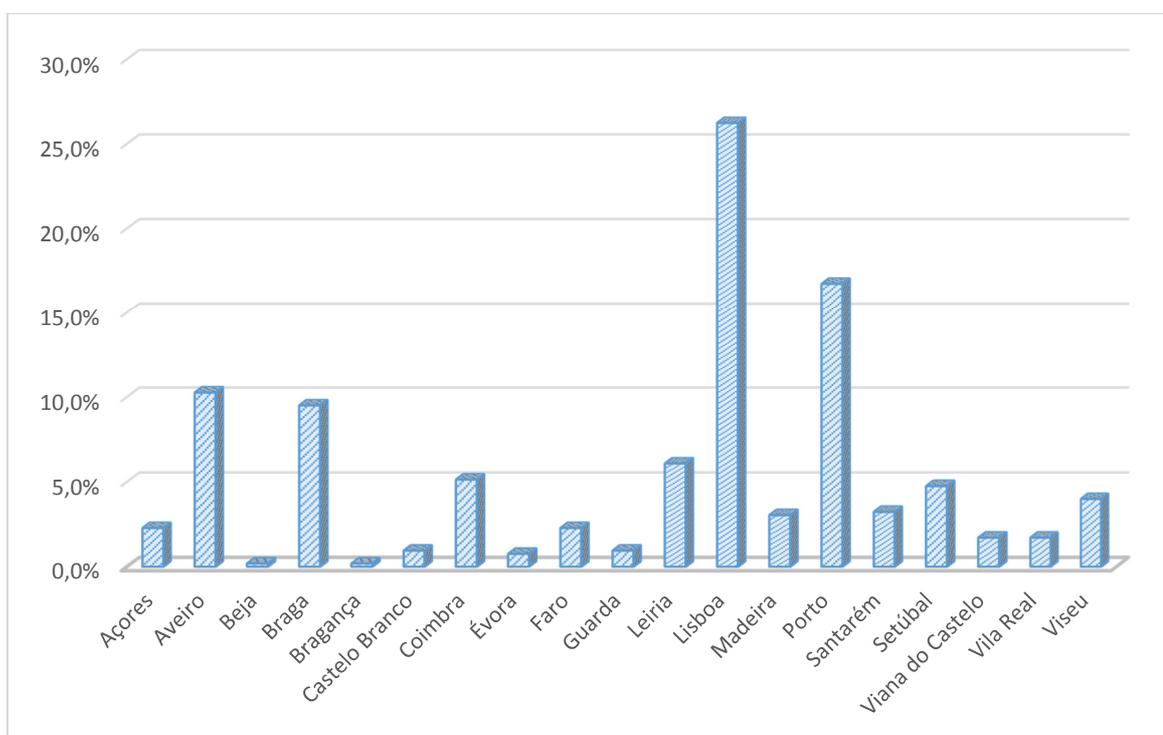


Gráfico 7. Distribuição por distrito da amostra analisada

Segundo Cabral *et al.* (2002) e Furtado (2003), nas regiões Norte, Centro e Lisboa e Vale do Tejo são as que apresentam o maior número de organizações certificadas, segundo a norma ISO 9001. Conclui-se que atualmente ainda se verifica um maior número de organizações certificadas nestas regiões do país.

As organizações certificadas que responderam ao questionário correspondem também ao setor público, privado, instituições particulares de solidariedade social (IPSS) e instituições de ensino.

No Gráfico 8 encontra-se representada a distribuição da amostra por cada um destes setores, onde se pode verificar que a maioria das organizações pertence ao setor privado.

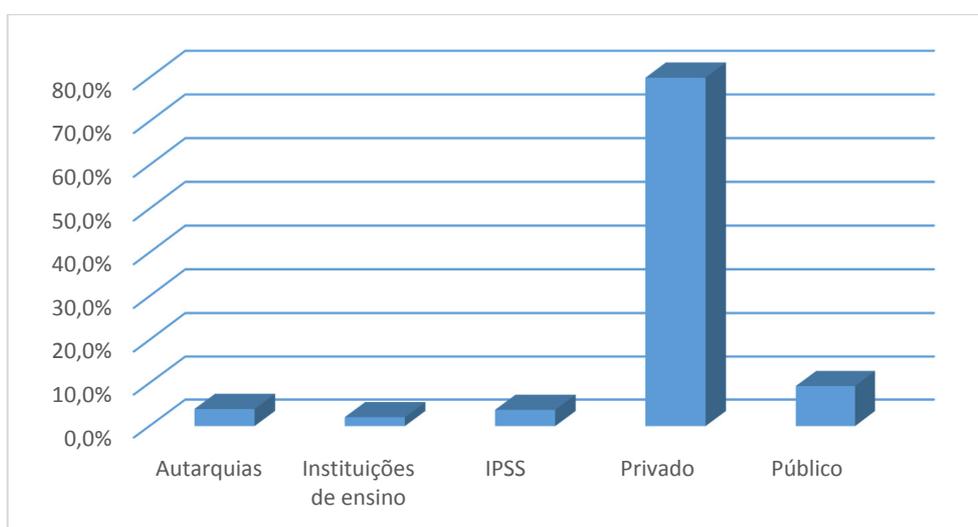


Gráfico 8. Distribuição da amostra pelo tipo de setor

No Gráfico 9 encontra-se representado o ano em que as organizações da amostra obtiveram a certificação do sistema de gestão da qualidade. Verifica-se que os anos de 2010, 2012 e 2013, foram os anos em que houve maior número de organizações certificadas na amostra em análise. Estes dados referem-se apenas ao ano em que as organizações obtiveram a certificação.

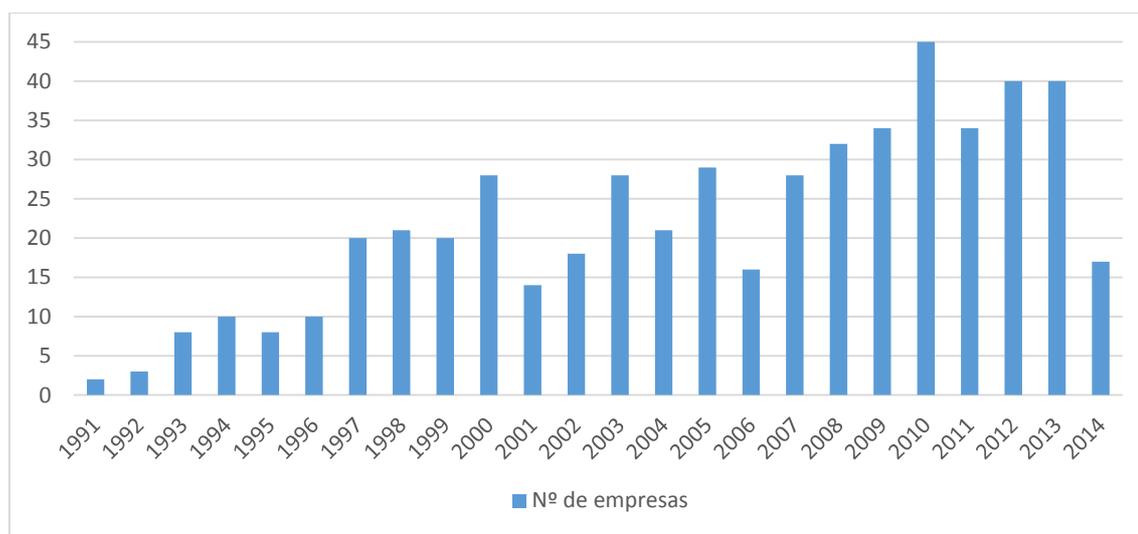


Gráfico 9. Distribuição dos anos de certificação das organizações da amostra

3.2.1 Instrumento e procedimento de recolha de dados

Conforme referido anteriormente, foi elaborado um questionário para avaliar quais as principais motivações e benefícios para a certificação ISO 9001 (Sistema de Gestão da Qualidade), segundo as organizações certificadas pela entidade certificadora.

O questionário incluiu dois conjuntos de questões, onde se encontram mencionados os aspetos mais relevantes encontrados na revisão da literatura. Um conjunto está relacionado com os aspetos motivacionais para a decisão de certificação pela ISO 9001 e abrange 24 motivações possíveis (e.g., facilitar a exportação, melhorar a qualidade do produto e/ou serviço, aumentar a competitividade). Estes itens foram identificados em estudos anteriores, nomeadamente, Costa, Leal e Santos (2014) e Fonseca *et al.* (2012). Os respondentes foram instruídos da seguinte forma: “Pense na sua empresa e classifique a importância que as diferentes motivações para a certificação abaixo apresentadas tiveram na decisão da empresa se certificar pela ISO 9001. Note que a motivação deve ter ocorrido ANTES da certificação”. Para registo das respostas foi utilizada escala de resposta de tipo Likert de cinco posições que variavam entre: 1 – Nenhuma importância, 2 – Pouca importância, 3 – Média importância, 4 – Bastante importância e 5 – Muita importância.

O segundo conjunto de questões prendia-se com benefícios decorrentes da certificação e continha 18 benefícios possíveis (e.g., melhoria na definição e uniformização de procedimentos de trabalho, melhoria da quota de mercado, aumento da rentabilidade). Estes itens foram identificados em estudos anteriores, nomeadamente, Costa, *et al.* (2014) e Zaramdini (2007). Os participantes foram instruídos no sentido de: “Pedimos agora que pense nos benefícios decorrentes da certificação da sua empresa pela ISO 9001. Indique, por favor, em que medida

os benefícios abaixo enumerados aplicam-se à sua empresa. Note que os benefícios devem ter ocorrido APÓS a certificação”. Para registo das respostas foi também utilizada escala de resposta de tipo Likert de cinco posições que variavam entre: 1 – Nada, 2 – Pouco, 3 – Médio, 4 – Bastante e 5 – Muito.

O questionário solicitava ainda informação sobre a dimensão da organização e o setor de atividade.

O questionário foi construído na plataforma Qualtrics e o *link* de acesso foi enviado por correio eletrónico para um painel de gestores da qualidade de 2156 organizações certificadas pelo sistema de gestão da qualidade (ISO 9001), organizações essas de diversos setores de atividade.

Muitos autores em estudos semelhantes consideram os gestores da qualidade, os destinatários mais adequados para responder aos questionários, uma vez que são geralmente a pessoa chave na coordenação do processo de certificação, e geralmente têm uma extensa formação na área de gestão da qualidade (Escanciano, 2001). Os participantes foram solicitados a participar “numa pesquisa académica sobre quais as principais motivações e benefícios da certificação das organizações na norma ISO 9001”, sendo garantido o anonimato e confidencialidade das respostas.

O questionário esteve disponível para preenchimento no mês de Junho 2015, tendo sido enviados dois lembretes a solicitar a participação no estudo. Foram rececionadas 526 respostas válidas, o que representa uma taxa de resposta de 24%, que foi considerada aceitável, comparando com outros estudos em que foi aplicada a mesma metodologia (e.g., Zaramdini (2007) - 23,2%; Costa *et al.* (2014) - 25,2%).

4 Apresentação de Resultados

4.1 Estatística Multivariada - Motivações para a certificação ISO 9001

Todas as análises estatísticas foram realizadas através do programa estatístico SPSS 20.0 para *Windows*.

O primeiro objetivo deste estudo foi identificar as motivações que levaram as organizações a optar pela certificação ISO 9001. Nesse sentido, solicitou-se aos participantes que indicassem a importância que 24 motivações possíveis tiveram para a decisão de a sua organização se certificar pela ISO 9001.

Para analisar a estrutura interna da escala de motivações para a certificação pela ISO 9001, procedeu-se à realização de Análises Fatoriais Exploratórias (AFE), das diversas motivações mencionadas no questionário. Com a AFE é possível verificar como os indicadores se relacionam entre si e identificar as componentes ou fatores em que se organizam.

Foram realizadas várias AFE usando o método de análise em componentes principais como método de extração (rotação Varimax, critério eigenvalue >1). Foram eliminados de forma sucessiva sete itens de motivação, nomeadamente, “Aumentar o conhecimento dos colaboradores”, “Melhorar a imagem da empresa”, “Melhorar a produtividade e/ou eficiência”, “Melhorar a eficiência do Sistema de Gestão da Qualidade”, “Cumprir requisitos do cliente”, “Decisão da gestão de topo” e “Melhorar a relação entre os colaboradores e a gestão de topo”, uma vez em cada um destes itens, apresentava pesos fatoriais superiores a 0,400 e de idêntico valor em dois ou mais fatores.

Posteriormente foi calculado o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e apresentou um resultado de 0,871 (Tabela 4), que permite interpretar as análises fatoriais.

Na Tabela 4 encontra-se a solução final alcançada após a eliminação dos itens referidos anteriormente.

Tabela 4. Análise Fatorial Exploratória – Motivações para a certificação

Motivações para a certificação pela ISO 9001	Componentes		
	Mercado	Produtividade	Competitividade
Pressão dos clientes	,789	,118	,034
Requisito para competir no setor	,773	,063	,117
Procura e/ou pressão dos clientes	,755	,135	,185
Melhorar a comunicação dentro da organização	,710	,176	,265
Imitar a concorrência certificada	,702	-,073	,114
A concorrência é certificada pela norma ISO 9001	,687	,201	,270
Facilitar a exportação	,581	-,036	,338
Entrada direta para um novo mercado	,221	,737	-,055
Melhorar os processos e procedimentos	-,232	,704	,137
Melhorar a qualidade do produto e/ou serviço	-,225	,663	,245
Cumprir requisitos legais	,352	,657	-,153
Reduzir rejeições e reclamações dos clientes	,251	,649	,141
Reduzir custos internos	-,045	,647	,303
Ser empresa de referência para fornecedores	,306	,622	,038
Manter ou aumentar a quota de mercado	,278	,117	,808
Ter vantagens de marketing	,262	,036	,739
Aumentar a competitividade	,267	,354	,698
% Variância por fator	24,998	19,949	13,088
% Variância total	58,035		
KMO=.871; Bartlett p.<000;			
Consistência interna (alfa de Cronbach)	.87	.80	.79

Conforme se pode verificar, são identificados três fatores, que explicam no seu conjunto 58% da variância obtida. O primeiro fator engloba sete itens referentes a um grupo de motivações para a certificação relacionadas com a pressão externa do mercado, pelo que foi designado de “mercado”. O segundo fator reúne igualmente sete itens, mas relacionados com melhorias da produtividade interna e redução de custos, pelo que foi designado de “produtividade”. O terceiro fator é composto por três itens relacionados com a melhoria da competitividade no mercado, pelo que foi designado de “competitividade”. Os três fatores apresentam bons níveis de consistência interna, situando-se entre 0.79 e 0.87. (Hair, Anderson e Black, 2005).

A Tabela 5 apresenta as médias, desvios-padrão e correlações de cada um dos fatores anteriormente referidos. Verifica-se que as organizações atribuem maior importância aos motivos relacionados com a melhoria interna dos produtos e processos (produtividade) e com o incremento da sua competitividade (competitividade) do que aos motivos relacionados com

pressões recebidas do ambiente organizacional (mercado). A realização de testes t para amostras emparelhadas permitiu verificar que as diferenças entre os valores médios atribuídos aos fatores são significativas (fatores 2,1 $t=20.666$, $p<.000$; fatores 1,3 $t=-22.312$, $p<.000$; fatores 3,2 $t=-.420$, ns).

Foi também realizada uma análise à correlação dos três fatores de motivação, através de uma correlação de Pearson bi-variada. A correlação mais elevada verifica-se entre as motivações de mercado e de competitividade, conforme mencionado na Tabela 5. Este resultado é coerente, uma vez que à medida que aumenta a pressão dos clientes e a competição no setor, as organizações tendem a tornarem-se mais competitivas.

Tabela 5. Importância atribuída aos fatores de motivações

	M	DP	Produtividade	Competitividade
Produtividade	3,68a	0,71	-	
Competitividade	3,66a	0,91	.36**	
Mercado	2,78b	0,95	.30**	.52**

Nota: Letras diferentes assinalam valores estatisticamente diferentes. ** $p<.01$

Posteriormente, procurou-se perceber em que medida as motivações para a certificação pela ISO 9001 variavam em função de características das organizações, nomeadamente dimensão, localização por distrito, setor de atividade, ano em que foram certificadas e setor público ou privado.

Relativamente à dimensão da organização, comparam-se as respostas dadas por organizações de micro, pequena, média, e grande dimensão. Para tal, procedeu-se a análises de variância a um fator (one-way anova), cujos resultados se apresentam na Tabela 6.

Conforme se pode observar, existem diferenças significativas ao nível da importância das pressões relacionadas com o mercado ($F(3,525)=3,546$, $p<.01$), sendo que as organizações de média dimensão atribuem maior importância a este tipo de pressões como motivo para a certificação ($M=2.94$, $DP=.91$) do que as organizações de dimensão micro ($M=2.55$, $DP=1.02$). Também ao nível da importância dos motivos relativos ao aumento da competitividade se verificam diferenças significativas ($F(3,525)=4,514$, $p<.000$), com as organizações de grande dimensão a se diferenciarem das restantes por valorizarem menos os mesmos.

Não se verificam diferenças na importância atribuída às questões da produtividade ($F(3,525)=,791$, n.s.) em função da dimensão da organização.

Tabela 6. Comparação da importância das motivações para a certificação ISO 9001 em função da dimensão da organização

		N	M	DP	F
Mercado	Micro	50	2,55a	1,02	F(3,525)=3,546, p<.01
	Pequenas	200	2,73	0,93	
	Médias	195	2,94b	0,91	
	Grandes	81	2,67	0,96	
	Total	526	2,78	0,95	
Produtividade	Micro	50	3,63	0,67	F(3,525)=,791, n.s.
	Pequenas	200	3,63	0,76	
	Médias	195	3,73	0,72	
	Grandes	81	3,71	0,57	
	Total	526	3,68	0,71	
Competitividade	Micro	50	3,73b	0,93	F(3,525)=4,514 p<.000
	Pequenas	200	3,68b	0,88	
	Médias	195	3,77b	0,88	
	Grandes	81	3,34a	0,98	
	Total	526	3,66	0,91	

Nota: Letras diferentes assinalam valores estatisticamente diferentes.

No que respeita ao ano de certificação, comparou-se a importância atribuída aos três fatores de motivação por organizações certificadas até 1999, entre 2000 e 2008 e após 2009, através da realização de análises de variância a um fator (one-way anova) (Tabela 7). Estes intervalos foram escolhidos, uma vez que nos anos de 2000 e 2008 ocorreram as revisões mais recentes e profundas da norma ISO 9001. Nos anos em que há revisões das normas, geralmente verifica-se uma maior procura das organizações para a certificação, de forma a atualizarem a certificação de acordo com a revisão normativa em vigor.

Existem diferenças significativas ao nível da importância atribuída à competitividade ($F(2,525)=4,444$, $p<.05$), sendo que as organizações certificadas até 1999 atribuem maior importância a este fator ($M=3.86$, $DP=0.82$) do que as organizações certificadas posteriormente a 2009 ($M=3.54$, $DP=0.99$).

Relativamente à importância dos motivos relativos à produtividade ($F(2,525)=2,963$, $p<.05$) verifica-se que as organizações certificadas entre 2000 e 2008 ($M=3.75$, $DP=0.71$), diferenciam-se das restantes por valorizarem mais os mesmos.

As organizações certificadas até 1999, reportam-se mais motivadas por aspetos relativos ao mercado ($F(2,525)=6,147$, $p<.000$), do que as organizações certificadas em anos posteriores.

Tabela 7. Comparação da importância das motivações para a certificação em função do ano em que foi obtida a certificação ISO 9001

Anos de certificação		N	M	DP	F
Mercado	≤ 1999	102	3,00b	0,92	$F(2,525)=6,147$, $p<.000$
	2000 2008	214	2,84b	0,95	
	≥ 2009	210	2,62a	0,93	
	Total	526	2,78	0,95	
Produtividade	≤ 1999	102	3,54a	0,71	$F(2,525)=2,963$, $p<.05$
	2000 2008	214	3,75	0,71	
	≥ 2009	210	3,69b	0,71	
	Total	526	3,68	0,71	
Competitividade	≤ 1999	102	3,86b	0,82	$F(2,525)=4,444$, $p<.05$
	2000 2008	214	3,69	0,84	
	≥ 2009	210	3,54a	0,99	
	Total	526	3,66	0,91	

Nota: Letras diferentes assinalam valores estatisticamente diferentes.

Inicialmente havia interesse neste estudo, em comparar os três fatores motivacionais em função da natureza das organizações existentes na amostra: organizações do setor público, privado, instituições de ensino, Instituição Particular de solidariedade Social (IPSS) e autarquias. Dado que o tamanho das amostras de cada grupo era insuficiente houve uma junção destes setores e comparou-se apenas as organizações públicas com as organizações privadas, onde estão incluídas as autarquias, instituições de ensino e IPSS's.

Comparou-se então a importância atribuída aos fatores mercado, produtividade e competitividade, pelas organizações dos setores público e privado, através da realização de um teste t para amostras independentes.

Na Tabela 8 encontram-se os resultados do teste t. As organizações certificadas do setor privado atribuem comparativamente maior importância às motivações de mercado ($t=-5,344$, $p<.000$) e de competitividade ($t=-7,784$, $p<.000$) do que as organizações do setor público. Por sua vez, as organizações do setor público, reportam-se mais motivadas por aspetos relacionados com a produtividade do que as organizações do setor privado ($t=2,914$, $p<.01$).

Tabela 8. Comparação da importância das motivações para a certificação ISO 9001 em função dos setores público e privado

Público vs Privado		N	M	DP	T
Mercado	Público	79	2,31a	0,83	t=-5,344, p<.000
	Privado	447	2,87b	0,94	
Produtividade	Público	79	3,90a	0,66	t=2,914, p<.01
	Privado	447	3,64b	0,72	
Competitividade	Público	211	2,94a	0,91	t=-7,784, p<.000
	Privado	315	3,79b	0,84	

Nota: Letras diferentes assinalam valores estatisticamente diferentes.

Relativamente à localização, as organizações da amostra pertencem a cerca de dezanove distritos de Portugal. Tendo em conta o reduzido tamanho da amostra para cada distrito, a amostra foi subdividida em apenas 4 grupos: zona norte, zona sul, zona centro e ilhas.

Para comparar as respostas de cada uma das zonas referidas do país com os três fatores de motivação, procedeu-se a análises de variância a um fator (one-way anova), cujos resultados se apresentam na Tabela 9.

Relativamente ao fator de motivação relacionado com o mercado ($F(3,525)=3,752, p<.05$) verifica-se que as organizações da zona centro ($M=3.00, DP=.94$) atribuem maior importância a este tipo de motivações, para a certificação ISO 9001. Já as organizações da zona centro ($M=3.91, DP=.73$) atribuem uma maior importância aos motivos relacionados com a competitividade ($F(3,525)=8,890 p<.000$), contrastando com as organizações da zona sul ($M=3.43, DP=.98$). Não se verificam diferenças significativas na importância atribuída pelas organizações às motivações relacionadas com a produtividade ($F(3,525)=3,809, n.s.$) em função das zonas do país (Tabela 9).

Tabela 9. Comparação da importância das motivações para a certificação ISO 9001 em função da localização

		N	M	DP	F
Mercado	Zona Norte	183	2,82a	0,96	F(3,525)=3,752, p<.05
	Zona Centro	118	3,00b	0,94	
	Zona Sul	197	2,64a	0,89	
	Ilhas	28	2,66a	1,12	
	Total	526	2,78	0,95	
Produtividade	Zona Norte	183	3,82	0,68	F(3,525)=3,809, n.s.
	Zona Centro	118	3,63	0,72	
	Zona Sul	197	3,58	0,71	
	Ilhas	28	3,70	0,83	
	Total	526	3,68	0,71	
Competitividade	Zona Norte	183	3,78	0,86	F(3,525)=8,890 p<.000
	Zona Centro	118	3,91b	0,73	
	Zona Sul	197	3,43a	0,98	
	Ilhas	28	3,54	0,95	
	Total	526	3,66	0,91	

Nota: Letras diferentes assinalam valores estatisticamente diferentes.

No que diz respeito, aos setores de atividade das organizações, uma vez que existem muitos setores, não se tornou exequível a sua análise. Procedeu-se então à agregação dos setores de atividade com menor expressividade e reuniram-se na categoria “outros”.

Seguidamente, procedeu-se a análises de variância a um fator (one-way anova), cujos resultados se apresentam na Tabela 10. Após análise, verifica-se que existem algumas diferenças relativamente ao fator de motivação de mercado ($F(8,525)=11,888$, $p<.000$). As organizações do setor de atividade fabricação metalúrgica ($M=3.37$, $DP=0.97$) são as que valorizam mais esta motivação relacionada com o mercado, contrastando com as organizações do setor de administração pública ($M=2.03$, $DP=0.68$), que são as que atribuem menor importância.

No fator motivacional produtividade existem também diferenças significativas ($F(8,525)=2,361$, $p<.05$) entre as organizações dos diversos setores de atividade. A administração pública ($M=3.91$, $DP=0.66$) de todos os setores em estudo é a que atribui maior valor a esta motivação.

Verifica-se também que as organizações do setor de fabricação metalúrgica (M=4.00, DP=0.67) atribuem uma grande importância às questões relacionadas com a competitividade (F(8,525)=12,076, p<.000).

Tabela 10. Comparação da importância das motivações em função do setor de atividade das organizações

		N	M	DP	F
Mercado	Fabricação metalúrgica	39	3,37c	0,97	F(8,525)=11,888, p<.000
	Construção	55	3,07	0,77	
	Comércio	67	3,01	0,91	
	Transporte, armazenamento e comunicações	59	3,11	0,85	
	Serviços de engenharia	39	2,69b	0,96	
	Administração pública	38	2,03a	0,68	
	Educação	25	2,17a	0,90	
	Saúde e serviços sociais	62	2,31a	0,84	
	Outros	142	2,81	0,91	
	Total	526	2,78	0,95	
Produtividade	Fabricação metalúrgica	39	3,73b	0,71	F(8,525)=2,361, p<.05
	Construção	55	3,74b	0,66	
	Comércio	67	3,59	0,80	
	Transporte, armazenamento e comunicações	59	3,65	0,72	
	Serviços de engenharia	39	3,35a	0,59	
	Administração pública	38	3,91b	0,66	
	Educação	25	3,79b	0,67	
	Saúde e serviços sociais	62	3,85b	0,71	
	Outros	142	3,64	0,72	
	Total	526	3,68	0,71	
Competitividade	Fabricação metalúrgica	39	4,00c	0,67	F(8,525)=12,076, p<.000
	Construção	55	3,96c	0,72	
	Comércio	67	3,86c	0,89	
	Transporte, armazenamento e comunicações	59	3,96c	0,62	
	Serviços de engenharia	39	3,65	0,85	
	Administração pública	38	2,56a	0,80	
	Educação	25	3,76	0,75	
	Saúde e serviços sociais	62	3,40b	1,07	
	Outros	142	3,64	0,88	
	Total	526	3,66	0,91	

Nota: Letras diferentes assinalam valores estatisticamente diferentes.

4.2 Estatística Multivariada - Benefícios da certificação pela ISO 9001

O segundo objetivo deste estudo era identificar o que as organizações definem como benefícios para a certificação ISO 9001. Nesse sentido, solicitou-se aos participantes que indicassem o nível de ocorrência de 18 benefícios decorrentes da certificação ISO 9001.

À semelhança do que foi efetuado para as motivações, foi realizada a AFE para os benefícios da certificação pela ISO 9001 usando novamente o método de análise em componentes principais como método de extração (rotação Varimax, critério eigenvalue >1). Foram eliminados 6 itens de benefícios, “Melhoria na qualidade percebida do produto e/ou serviço”, “Redução de rejeições e reclamações de clientes”, “Melhoria da imagem da empresa”, “Melhoria da satisfação de clientes”, “Melhoria da motivação dos colaboradores” e “Melhoria do prazo de entrega”. Para cada um destes itens, os pesos fatoriais eram superiores a 0,400 e de idêntico valor em dois ou mais fatores.

O KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) calculado apresenta o valor de 0,847. Conclui-se que existe uma correlação elevada que permite interpretar as análises fatoriais.

Na tabela 11 encontra-se a solução final alcançada após a eliminação dos itens referidos anteriormente.

Tabela 11. Análise Fatorial Exploratória – Benefícios da Certificação pela ISO 9001

Benefícios para a certificação pela ISO 9001	Componentes		
	Melhoria Operacional	Mercado	Rentabilidade
Melhoria na definição das responsabilidades e obrigações dos colaboradores	,814	,004	,196
Melhoria da consciência da qualidade	,809	,027	,177
Melhoria da comunicação interna	,755	,092	,332
Melhoria na definição e uniformização dos procedimentos de trabalho	,752	,007	,038
Melhoria da relação e comunicação com o cliente	,651	,278	,309
Melhoria da quota de mercado	,168	,834	,117
Expansão para mercados internacionais	-,070	,807	,002
Aumento da competitividade	,228	,745	,258
Redução do número de auditorias de clientes	-,029	,622	,225
Redução de custos internos	,146	,177	,859
Aumento da rentabilidade	,274	,270	,809
Aumento da produtividade e/ou eficiência	,372	,126	,747
% Variância por fator	26,642	20,797	19,647
% Variância total	87,087		
KMO=.847; Bartlett p.000;			
Consistência interna (alfa de Cronbach)	0,85	0,77	0,85

Na tabela 11 são identificados três fatores de benefícios da certificação, que explicam no seu conjunto 87,087% da variância obtida. O primeiro fator engloba cinco itens referentes à melhoria operacional de processos e procedimentos, pelo que foi designado de “melhoria operacional”. O segundo fator reúne quatro itens, mas relacionados com interesses na melhoria da quota de mercado e expansão para novos mercados, pelo que foi designado de “mercado”. O terceiro fator é composto por três itens relacionados com a redução de custos e rentabilidade, pelo que foi designado de “rentabilidade”.

Os três fatores apresentam bons níveis de consistência interna, situando-se entre 0.77 e 0.85. (Hair *et al.*, 2005).

A análise das médias dos fatores (Tabela 12) permite verificar que as organizações atribuem maior pontuação aos benefícios relacionados com a melhoria operacional dos seus processos procedimentos e com a rentabilidade e produtividade do que com benefícios relacionados com a competitividade e expansão para outros mercados. A realização de testes t para amostras emparelhadas (Tabela 12) permite verificar que as diferenças são significativas (fatores 1,2 $t=-30,659$ $p<.000$; fatores 1,3 $t=20,976$, $p<.000$; fatores 3,2 $t=16,512$, $p<.000$).

Verifica-se que a correlação mais elevada é entre benefícios sentidos ao nível da Rentabilidade e da Melhoria operacional ($r=.55$, $p<.01$), o que significa que a melhoria da uniformização dos procedimentos de trabalho e da consciência da qualidade está relacionada com o aumento da produtividade e rentabilidade (Tabela 12).

Tabela 12. Nível de ocorrência atribuído aos fatores dos benefícios

	M	DP	Melhoria Operacional	Rentabilidade
Melhoria Operacional	3,94a	0,64	-	
Rentabilidade	3,31b	0,80	.55**	
Mercado	2,64c	0,90	.24**	.41**

Nota: Letras diferentes assinalam valores estatisticamente diferentes. ** $p<.01$

À semelhança do que ocorreu para as motivações efetuou-se também uma análise de como variam os benefícios sentidos após a certificação pela ISO 9001, em função de várias características das organizações, nomeadamente dimensão, localização por distrito, setor de atividade, ano em que foram certificadas e setor público ou privado.

Relativamente à dimensão da organização, procedeu-se a análises de variância a um fator (one-way anova), cujos resultados se apresentam na Tabela 13.

Existem diferenças significativas ao nível da perceção de benefícios de mercado ($F(3,525)=2,989$, $p<.05$), sendo que as organizações de média dimensão atribuem maior importância a questões relacionadas com o mercado e competitividade como benefício para a certificação ($M=2.77$, $DP=.86$), ao contrário das organizações de dimensão micro ($M=2.39$, $DP=.77$), que são as que atribuem menos valor a este benefício.

Não se verificam diferenças no reporte de benefícios sentidos ao nível das questões da melhoria operacional ($F(3,525)=1.015$, n.s.) e rentabilidade ($F(3,525)=.826$, n.s.) em função da dimensão da organização.

Tabela 13. Comparação do nível de ocorrência dos benefícios para a certificação em função da dimensão da organização

		N	M	DP	F
Melhoria Operacional	Micro	50	3,88	0,72	F(3,525)=1,015, n.s.
	Pequenas	200	3,90	0,69	
	Médias	195	3,96	0,59	
	Grandes	81	4,03	0,60	
	Total	526	3,94	0,64	
Mercado	Micro	50	2,39a	0,77	F(3,525)=2,989, p<.05
	Pequenas	200	2,60	0,92	
	Médias	195	2,77b	0,86	
	Grandes	81	2,57	0,99	
	Total	526	2,64	0,90	
Rentabilidade	Micro	50	3,15	0,83	F(3,525)=,826, n.s.
	Pequenas	200	3,30	0,88	
	Médias	195	3,33	0,73	
	Grandes	81	3,35	0,71	
	Total	526	3,31	0,80	

Nota: Letras diferentes assinalam valores estatisticamente diferentes.

Em relação ao ano de certificação, comparou-se a importância atribuída aos três fatores de benefícios por organizações certificadas até 1999, entre 2000 e 2008 e após 2009, através da realização de análises de variância a um fator (one-way anova) (tabela 14), à semelhança do que foi efetuado para as motivações.

Existem diferenças significativas ao nível da importância atribuída aos benefícios relacionados com o mercado ($F(2,525)=5,655$, $p<.000$), sendo que as organizações certificadas até 1999 atribuem maior importância a este fator ($M=2.85$, $DP=0.84$) do que as organizações certificadas posteriormente a 2009 ($M=2.50$, $DP=0.90$).

Não se verificam diferenças nos benefícios sentidos ao nível da melhoria operacional ($F(2,525)=,495$, n.s) e da rentabilidade ($F(2,525)=,256$, n.s.) em função dos anos em que as organizações obtiveram a certificação.

Tabela 14 - Comparação do nível de ocorrência dos benefícios para a certificação em função do ano em que foi obtida a certificação ISO 9001

Anos de certificação		N	M	DP	F
Melhoria operacional	≤ 1999	102	3,89	0,60	F(2,525)=,495, n.s
	2000-2008	214	3,97	0,65	
	≥ 2009	210	3,94	0,66	
	Total	526	3,94	0,64	
Mercado	≤ 1999	102	2,85b	0,84	F(2,525)=5,655, p<.000
	2000-2008	214	2,68	0,91	
	≥ 2009	210	2,50a	0,90	
	Total	526	2,64	0,90	
Rentabilidade	≤ 1999	102	3,30	0,81	F(2,525)=,256, n.s.
	2000-2008	214	3,33	0,80	
	≥ 2009	210	3,28	0,79	
	Total	526	3,31	0,80	

Nota: Letras diferentes assinalam valores estatisticamente diferentes.

À semelhança do que foi efetuado para as motivações, foram também analisados os benefícios para as organizações públicas e privadas. Analisou-se o nível sentido de benefícios nos fatores melhoria operacional, mercado e rentabilidade das organizações do setor público e privado, através da realização de um teste t para amostras independentes (Tabela 15).

Verifica-se que as organizações do setor público consideram ter usufruído de maiores benefícios relacionados com a melhoria operacional ($t=2,855$, $p<.01$) e a rentabilidade ($t=2,451$, $p<.05$), em comparação com as organizações do setor privado.

As organizações do setor privado veem as questões relacionadas com o mercado ($t=-6,780$, $p<.000$) como um benefício mais substancial do que, as organizações do setor público.

Tabela 15. Comparação do nível de ocorrência dos benefícios para a certificação ISO 9001 em função dos setores público e privado

Público vs Privado		N	M	DP	t
Melhoria Operacional	Público	79	4,13a	0,59	t=2,855, p<.01
	Privado	447	3,91b	0,65	
Mercado	Público	79	2,03a	0,83	t=-6,780, p<.000
	Privado	447	2,75b	0,87	
Rentabilidade	Público	79	3,49a	0,73	t=2,451, p<.05
	Privado	447	3,27b	0,80	

Nota: Letras diferentes assinalam valores estatisticamente diferentes.

Para os benefícios foram realizados os mesmos procedimentos que foram referidos anteriormente para as motivações, de forma a avaliar a relação entre os fatores de melhoria operacional, mercado e rentabilidade, com as zonas norte, centro, sul e ilhas do país. Como tal, foi realizado um teste de variância a um fator (one-way anova) (Tabela 16).

O nível de benefícios sentidos relativamente ao mercado ($F(3,525)=7,769$, $p<.000$) é o que varia mais entre as organizações que se localizam no norte, centro, sul e ilhas. As organizações da zona centro são as que mais sentiram o benefício relacionado com a competitividade do mercado ($M=2.90$, $DP=.89$). O contrário se verifica em relação às organizações que se localizam nas ilhas, que são as que menos reportam este fator ($M=2.39$, $DP=.90$).

Não se verificam diferenças nos benefícios sentidos ao nível da melhoria operacional ($F(3,525)=1,677$, n.s) e da rentabilidade ($F(3,525)=1,848$, n.s) em função das zonas norte, centro, sul e ilhas do país.

Tabela 16. Comparação do nível de ocorrência dos benefícios para a certificação ISO 9001 em função das zonas de Portugal

		N	M	DP	F
Melhoria operacional	Zona Norte	183	4,00	0,65	F(3,525)=1,677, n.s.
	Zona Centro	118	3,92	0,64	
	Zona Sul	197	3,88	0,63	
	Ilhas	28	4,07	0,73	
	Total	526	3,94	0,64	
Mercado	Zona Norte	183	2,71	0,88	F(3,525)=7,769, p<.000
	Zona Centro	118	2,90 ^b	0,89	
	Zona Sul	197	2,45	0,88	
	Ilhas	28	2,39 ^a	0,90	
	Total	526	2,64	0,90	
Rentabilidade	Zona Norte	183	3,38	0,78	F(3,525)=1,848, n.s
	Zona Centro	118	3,34	0,75	
	Zona Sul	197	3,20	0,82	
	Ilhas	28	3,42	0,87	
	Total	526	3,31	0,80	

Nota: Letras diferentes assinalam valores estatisticamente diferentes.

Relativamente aos setores de atividade das organizações que responderam ao questionário procedeu-se à análise de variância a um fator (one-way anova), cujos resultados se encontram na Tabela 17. As organizações dos setores de atividade administração pública (M=4.27, DP=0.57) e educação (M=4.16, DP=0.62), são as que mais sentiram o benefício melhoria operacional (F(8,525)=3,408, p<.000), ao contrário das organizações do setor do comércio (M=3.71, DP=0.72), que são as que menos pontuação atribuíram ao mesmo.

Para os benefícios relacionados com o mercado (F(8,525)=11,527, p<.000), nomeadamente, o aumento da quota de mercado e expansão para novos mercados, os setores que maior pontuação atribuíram foram fabricação metalúrgica (M=3.19, DP=0.90) e transporte, armazenamento e comunicações (M=2.88, DP=0.77). Para o setor da administração pública (M=1.82, DP=0.82), este é o benefício com menor relevância.

As organizações dos setores da administração pública (M=3.50, DP=0.82) e da educação (M=3.47, DP=0.69) foram os que mais sentiram os benefícios relacionados com a rentabilidade (F(8,525)=1,734, p<.05).

Tabela 17. Comparação do nível de ocorrência dos benefícios em função do setor de atividade das organizações

		N	M	DP	F
Melhoria operacional	Fabricação metalúrgica	39	3,90	0,58	F(8,525)=3,408, p<.000
	Construção	55	3,88	0,67	
	Comércio	67	3,71a	0,72	
	Transporte, armazenamento e comunicações	59	3,96	0,61	
	Serviços de engenharia	39	3,86	0,55	
	Administração pública	38	4,27b	0,57	
	Educação	25	4,16	0,62	
	Saúde e serviços sociais	62	4,08	0,59	
	Outros	142	3,91	0,65	
	Total	526	3,94	0,64	
Mercado	Fabricação metalúrgica	39	3,19c	0,90	F(8,525)=11,527, p<.000
	Construção	55	2,86	0,83	
	Comércio	67	2,73	0,84	
	Transporte, armazenamento e comunicações	59	2,88	0,77	
	Serviços de engenharia	39	2,74	0,82	
	Administração pública	38	1,82a	0,82	
	Educação	25	2,47b	0,67	
	Saúde e serviços sociais	62	2,09a	0,65	
	Outros	142	2,73	0,95	
	Total	526	2,64	0,90	
Rentabilidade	Fabricação metalúrgica	39	3,32	0,68	F(8,525)=1,734, p<.05
	Construção	55	3,24	0,72	
	Comércio	67	3,07a	1,04	
	Transporte, armazenamento e comunicações	59	3,43	0,79	
	Serviços de engenharia	39	3,10	0,73	
	Administração pública	38	3,50b	0,82	
	Educação	25	3,47	0,69	
	Saúde e serviços sociais	62	3,34	0,82	
	Outros	142	3,34	0,72	
	Total	526	3,31	0,80	

Nota: Letras diferentes assinalam valores estatisticamente diferentes.

5 Conclusão/ Discussão

A implementação e certificação do sistema de gestão da qualidade segundo a norma ISO 9001 é, hoje em dia, um fator de grande importância para a realidade de um número significativo de organizações a nível nacional e mundial.

O estudo das motivações e benefícios das organizações certificadas pelo referencial ISO 9001 poderá fornecer às organizações que ainda não são certificadas informações relevantes sobre as vantagens que poderão ter com a certificação.

As organizações certificadas pela norma ISO 9001 que responderam ao questionário são na sua grande maioria organizações de pequena e média dimensão, e pertencem maioritariamente aos setores do comércio, saúde, transporte e construção. O estudo é geograficamente abrangente, contudo as organizações da amostra localizam-se sobretudo nos distritos de Lisboa, Porto e Aveiro, onde existe o maior tecido empresarial português. As organizações são na sua maioria do setor privado e verifica-se que grande parte obteve a certificação nos anos de 2010, 2012 e 2013.

Relativamente às motivações realizou-se a análise fatorial exploratória (AFE) e obtiveram-se três fatores que foram designados por mercado, produtividade e competitividade. O fator de motivação mercado encontra-se relacionado com as motivações relativas à pressão dos clientes, requisito para competir no setor, procura e/ou pressão dos clientes, melhoria da comunicação dentro da organização, imitação da concorrência certificada, concorrência certificada pela ISO 9001 e facilitar a exportação. O fator produtividade reúne sete itens de motivação relacionados com entrada direta para um novo mercado, melhoria dos processos e procedimentos, melhoria da qualidade do produto e/ou serviço, cumprimento dos requisitos legais, redução das rejeições e reclamações dos clientes, redução de custos internos e de serem uma organização de referência para fornecedores. Por sua vez, o fator competitividade é composto por três itens relacionados com a quota de mercado, vantagens de marketing e aumento da competitividade.

Após a análise da média de cada um dos fatores de motivação conclui-se que as organizações atribuem maior importância por ordem decrescente à produtividade, que está relacionada maioritariamente com motivações internas, seguindo-se a competitividade no setor e por fim os motivos relacionados com o mercado.

Segundo Tsiotras e Gotzamani (1996), as organizações certificam-se essencialmente com o fim de melhorar a produtividade interna, organização e atualização do sistema de gestão da qualidade, melhorar a sua imagem, facilitar e simplificar os procedimentos, contactos com os

clientes e dar resposta a requisitos externos e pressões do mercado. Verifica-se que a conclusão do autor é idêntica à do presente estudo, uma vez que as organizações certificadas que responderam ao questionário revelaram não só uma grande preocupação com a produtividade, melhoria dos processos e procedimentos e qualidade do produto e/ou serviço, mas também com os requisitos externos do mercado.

Também Sampaio (2008) refere que a maioria das organizações não pretende a certificação com base apenas em motivações internas ou baseadas apenas na motivação externa, mas com base em ambas as motivações. À semelhança do que refere o autor, verifica-se também neste trabalho a importância atribuída não só às motivações internas, como é o caso do fator de motivação produtividade, mas também às motivações externas, que neste estudo correspondem aos fatores mercado e competitividade.

De uma forma geral, para as motivações conclui-se que as organizações de média dimensão dão maior relevância às motivações relacionadas com o mercado e competitividade, em comparação com as organizações de outras dimensões. Para Rawahi e Bashir (2011) não há nenhuma evidência para concluir que as motivações diferem significativamente com a dimensão das organizações.

Relativamente ao ano de certificação, as organizações certificadas até 1999 atribuem maior importância aos fatores de motivação competitividade e mercado, do que as organizações certificadas em anos posteriores. Entre os anos 2000 e 2008, as organizações certificadas manifestaram maior importância à motivação produtividade do que as organizações certificadas nos restantes anos.

No que diz respeito às motivações das organizações pertencentes ao setor público ou privado, conclui-se que as organizações certificadas que pertencem ao setor privado valorizam mais as motivações relacionadas com o mercado e a competitividade, comparativamente às organizações do setor público.

Relativamente às zonas do país, as organizações que pertencem à zona centro do país atribuem maior importância aos fatores de motivação relacionados com o mercado e à competitividade. Para os fatores de motivação relacionados com a produtividade não existem diferenças significativas em função das zonas do país.

Nos setores de atividade, nomeadamente, no setor de fabricação metalúrgica há um maior número de organizações que consideram mais relevantes as motivações mercado e competitividade, enquanto a administração pública atribui maior importância à produtividade.

Após análise das razões que motivam as organizações a certificarem-se, segundo a norma ISO 9001, seguiu-se a análise dos benefícios que as organizações identificaram como

adquiridos. Foi também realizada uma análise fatorial exploratória, em que as variáveis foram reduzidas a três principais categorias. Os três fatores de benefícios identificados são melhoria operacional (melhorias na definição das responsabilidades e obrigações dos colaboradores, melhoria da consciência da qualidade, melhoria da comunicação interna, melhoria na definição e uniformização dos procedimentos de trabalho, melhoria da relação e comunicação com o cliente); mercado (melhoria da quota de mercado, expansão para mercados internacionais, aumento da competitividade e redução do número de auditoria de clientes) e rentabilidade (redução de custos internos, aumento da rentabilidade e aumento da produtividade e/ou eficiência).

As organizações certificadas que responderam ao questionário identificaram por ordem decrescente, o benefício melhoria operacional como o mais relevante, seguindo-se a rentabilidade e por fim o mercado. Conclui-se que os benefícios internos relacionados com a melhoria operacional são os benefícios mais sentidos pelas organizações, sendo os principais destinatários os colaboradores.

Segundo Buttle (1997), os benefícios podem agrupar-se em três grupos. Um grupo relacionado com o aumento da rentabilidade, posteriormente um grupo relacionado com a melhoria dos processos e, por último os benefícios de marketing, que corresponde a uma categoria muito valorizada pelas organizações. Podemos concluir que os resultados do grupo de benefícios obtidos neste estudo foram semelhantes aos do autor.

Para Sampaio (2008) os principais benefícios externos são: acesso a novos mercados, melhoria da imagem corporativa, o aumento da quota de mercado, ferramenta de marketing, melhorar relações com os clientes, satisfação do cliente e melhoria das comunicações com os clientes. Como principais benefícios internos ele identificou o seguinte: aumento da produtividade, diminuição da percentagem de produtos não-conformes, aumento da consciência da qualidade, clareza nas responsabilidades e obrigações, a melhoria dos prazos de entrega, melhorias organizacionais internas, redução de incumprimento, a redução do número de reclamações, melhoria da comunicação interna, as melhorias na qualidade do produto, a melhoria das vantagens competitivas, motivação dos funcionários. Comparando a análise do autor, com os resultados obtidos neste estudo verifica-se que alguns benefícios internos são semelhantes aos identificados pelas organizações inquiridas, assim como, alguns benefícios externos relacionados com o mercado.

Em relação à dimensão das organizações conclui-se que não existem diferenças no reporte de benefícios sentidos das questões relacionadas com a melhoria operacional e rentabilidade em função da dimensão. Apenas na perceção dos benefícios do mercado existem diferenças

significativas, uma vez que as organizações de média dimensão atribuem maior importância às questões relacionadas com o mercado e competitividade.

Para Van der Wiele *et al.* (2005), os benefícios resultantes da certificação ISO 9001 estão estatisticamente relacionados com a dimensão das organizações. Neste estudo também se verifica uma percepção diferente dos benefícios obtidos com a certificação, consoante a dimensão da organização.

Segundo a teoria de Jovanic (1983) citada por Ramos (2009), as organizações de grande dimensão beneficiam da vantagem das economias de escala, em relação às organizações de pequena dimensão que beneficiam ainda das economias de gama e da possibilidade de diversificação de negócios muitas vezes num mercado global. Comparando o resultado do autor com o do presente estudo, verifica-se que os resultados foram diferentes, uma vez que as grandes organizações reportaram menos benefícios sentidos em relação ao mercado, do que as organizações de pequena e média dimensão.

Em relação ao ano de certificação, as organizações certificadas até 1999 foram as que reportaram o mercado como o benefício mais sentido, comparando com as organizações certificadas noutros anos. Para os fatores de benefícios relacionados com a melhoria operacional e rentabilidade, não se verificam diferenças significativas em função dos anos em que as organizações obtiveram a certificação.

Um estudo realizado por Ribeiro (2006: 94) acerca da certificação em Portugal e o seu desempenho refere o seguinte: “A certificação da qualidade não tem um efeito instantâneo positivo nem estatisticamente significativo no desempenho das organizações. Tal facto resultará do processo de alterações e correções... Por outro lado denota-se que o número de anos em que a empresa possui essa mesma certificação da qualidade exerce um efeito positivo e significativo no desempenho da empresa mas apenas cumulativamente ao longo dos anos após a sua obtenção.” No presente estudo verifica-se que existem diferenças nos benefícios identificados, consoante o número de anos que a organização é certificada. É de esperar que as organizações certificadas há mais anos identifiquem benefícios diferentes das organizações que obtiverem a certificação mais recentemente.

As organizações do setor público consideram que alcançaram os benefícios de melhoria operacional e rentabilidade. Contudo as organizações do setor privado identificaram como principal fator de benefício o mercado.

Relativamente à distribuição geográfica, apenas nos benefícios sentidos relativamente ao mercado existem diferenças significativas, sendo que as organizações da zona centro sentiram

mais o benefício relacionado com a competitividade do mercado, do que as organizações que se situam nas restantes zonas do país.

As organizações que pertencem ao setor de atividade da administração pública atribuíram maior pontuação aos fatores de benefícios melhoria operacional e rentabilidade. Já as organizações certificadas ISO 9001 do setor de fabricação metalúrgica consideram que os benefícios relacionados com o mercado foram os mais sentidos.

5.1 Implicações Práticas e Teóricas

Em termos teóricos, o estudo contribui para o debate acerca das principais motivações e benefícios que as organizações obtêm com a certificação do sistema de gestão da qualidade, na medida em que estão identificados os principais motivos e benefícios segundo as seguintes características das organizações, nomeadamente:

- 1) Dimensão da organização – conforme se trata de uma micro, pequena, média ou grande organização;
- 2) Ano de certificação - os resultados das motivações e benefícios consoante o ano em que foi obtida a certificação. As organizações certificadas recentemente consideram benefícios diferentes das organizações certificadas há muitos anos;
- 3) Tipo de setor - as organizações do setor público e do setor privado identificam motivações e benefícios diferentes;
- 4) A localização – para as zonas norte, centro, sul e ilhas são identificados diferentes fatores;
- 5) Setores de atividade – foram inquiridas organizações dos setores de atividade fabricação metalúrgica, construção, comércio, transporte, administração pública, educação, saúde e serviços sociais, entre outros.

Em termos práticos, este estudo permite aos gestores conhecerem quais os benefícios que poderão ter na sua organização com a certificação do sistema de gestão da qualidade, tendo em conta as variáveis anteriormente referidas. A entidade certificadora em estudo tem também a possibilidade de, com esta informação, promover estratégias de *marketing* e angariar novos clientes.

5.2 Limitações e sugestões para estudos futuros

Em investigações futuras seria interessante considerar uma dimensão da amostra maior e outro tipo de variáveis. Apesar da amostra utilizada ser aceitável, uma vez que corresponde a 526 respostas válidas e a uma taxa de 24%, o ideal seria uma amostra de maior dimensão para se comprovar a fiabilidade dos resultados obtidos. As respostas obtidas são de um grupo restrito de organizações e de apenas uma entidade certificadora. A entidade certificadora em estudo tem grande representatividade a nível nacional, no entanto é apenas uma, não englobando todas as organizações certificadas.

Atualmente em Portugal a atividade de acreditação é realizada pelo Instituto Português da Qualidade (IPAC), existindo cerca de oito organismos de certificação acreditados (APCER, SGS, CERTIF, EIC, BV, TUV, AENOR e LRQA). Uma das sugestões futuras de investigação seria o inquérito ser dirigido às organizações certificadas por cada uma das entidades certificadoras referidas, havendo assim uma maior representatividade da amostra a nível nacional.

Outra abordagem interessante para trabalhos futuros seria obter um maior número de respostas das organizações para cada uma das variáveis estudadas neste trabalho. Por exemplo, neste estudo apenas se analisaram as motivações e benefícios das organizações certificadas ISO 9001 do setor público e privado. Seria interessante estudar também outros setores, entre os quais, as instituições particulares de solidariedade social (IPSS's) e instituições de ensino. Houve a limitação do número de respostas recebidas por estas instituições, não ter tido expressão e por este motivo as variáveis foram agrupadas nos setores público e privado.

Outra sugestão a referir num próximo estudo, seria o estudo mais detalhado de alguns setores de atividade das organizações. Neste trabalho, devido ao elevado número de setores, e à menor expressividade das respostas obtidas por setor, agregou-se na categoria “outros” alguns setores.

Uma variável interessante também a considerar seria a performance financeira das organizações antes e após a certificação. Na entidade certificadora em estudo, não existe este tipo de informação, no entanto, julgo que seria um dos fatores decisivos para a gestão de topo optar pela certificação da sua organização. De qualquer forma, alguns benefícios mencionados neste trabalho evidenciam se existe redução de custos internos e um aumento da rentabilidade nas organizações.

Numa próxima pesquisa poderão ser analisadas também as barreiras e os obstáculos que as organizações enfrentam na implementação e certificação do sistema de gestão de qualidade

e eventualmente algumas desvantagens sentidas no processo de certificação. Estas desvantagens poderão ser relacionadas com a antiguidade do certificado. Por exemplo, as organizações que estão certificadas recentemente poderão identificar obstáculos e desvantagens diferentes de organizações que estão certificadas há muitos anos.

Outro estudo interessante seria a análise das motivações e benefícios das organizações multinacionais e organizações nacionais. Com esta análise seria possível comparar as diferentes necessidades, motivações e benefícios das organizações que atuam em diferentes mercados.

Referências bibliográficas

- Ângelo, F. & Neto, J. 1997. *Motivações e contradições na implementação e certificação de um sistema da qualidade*. São Paulo: Escola Politécnica de São Paulo.
- Associação Portuguesa de Certificação [APCER]. 2010. *Guia interpretativo ISO 9001:2008*. Leça da Palmeira: APCER.
- Bhuiyan, N. & Alam, N. 2005. An investigation into issues related to the latest version of ISO 9000. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16 (2): 199-213.
- Boiral O. 2012. *ISO 9000 and organizational effectiveness: A systematic review*. *Quality Management Journal*, 19 (3): 16-37.
- Buttle, F. 1997. ISO 9000: Marketing motivations and benefits. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (9): 936-947.
- Cabral, A., Colaço, A., & Guerreiro, G. 2002. *Qualidade: Tendências, qualificações e formação*. Lisboa: Instituto para a Inovação na Formação.
- Campos, A. 2004. *Modelo Estratégico de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade Federal Fluminense, Niterói..
- Casadesús, M., Heras, I., & Ochoa, C. 2000. The benefits of the implementation of ISO 9000 normative: Empirical research in the Spanish companies. Proceedings of the *Fifth world conference on production and operations management* [CD-ROM].
- Costa, B., Leal A., & Santos G. 2014. Motivation and benefits of implementation and certification according ISO 9001 – the Portuguese experience. *International Journal of Engineering, Science and Technology*, 6 (5): 1-12.
- Douglas, A., Coleman, S., & Oddy, R. 2003. The case for ISO 9000. *The TQM Magazine*, 15 (5): 316-324.
- Escanciano G^a-M., Fernández Sánchez, E., & Vázquez Ordás, C. 2001. La relación entre el coste y los beneficios de la certificación ISO 9000: Resultados de un estudio empírico. *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7 (1): 135-146.
- Fonseca, L., Lourenço, L., & Mendes, L. 2012. ISO 9001 certification: Motivations, benefits and impact on organizational performance. *Proceedings of the Third annual European Decision Sciences Institute Conference*, 24: 373-385.
- Furtado, A. 2002. *O impacto de sistemas de qualidade certificados no desempenho das empresas portuguesas*. Dissertação de mestrado não publicada, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Furtado, A. 2003. Impacte da certificação ISO 9000 nas empresas portuguesas. *Portuguese Journal of Management*, 8 (2): 173-203.

- Garvin, D. 1987. Competing on the eight dimensions of quality, *Harvard Business Review*, 9 (2): 168-184.
- Goodman, D. 1998. Thinking export? Think ISO 9000. *World Trade*, 11 (8): 48-50.
- Gomes, P. 2004. A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufaturados aos serviços de informação. *Cadernos BAD*, 2004 (2): 6-18.
- Guia de empresas certificadas* (2014, Edição 09), Cempalavras Comunicação Empresarial.
- Hair, J., Anderson R., & Black, W. 2005. *Análise multivariada de dados* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Heras, I., Ochoa, C., & Arana, P. 2000. Análisis empírico de la incidencia de la normativa ISO 9000 en la rentabilidad económica de las empresas. *Revista de Economía y Empresa*, 14 (39): 29-44.
- Huang, F., Horng C. & Chen C. 1999. A study of ISO 9000 Process, Motivation and Performance, *Total Quality Management*, 10 (7): 1009-1025.
- International Organization for Standardization (2013). ISO Survey 2013 [ficheiro excel].**
- Ishikawa, K. 1985. *What is the total quality management: The Japanese way*. London: Prentice- Hall.
- Jansen J. 2008. *ISO 9000: Motivations and difficulties do they relate? Relating the motivations of an SME to apply for ISO 9000 certification to the challenges encountered during the implementation process*. Relatório de bacharelato, University of Twente.
- Jones, R., Amdt, G. & Kustin, R. 1997. ISO 9000 among Australian companies: impact of time and reason for seeking certification on perceptions of benefits received, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (7): 650-660.
- Jones, K. 2000. No regrets about ISO certification. *Electrical Apparatus*, 53 (9): 35-37.
- Juran, M. 2007. A perspective on past contributions and future impact, *Quality and Reliability Engineering International*, 23 (6): 653-663.
- Larson, P. & Kerr, S. 2007. Integration of process management tools to support TQM implementation: ISO 9000 and activity-based costing, *Total Quality Management*, 18 (1): 201-207.
- Lopes, S., & Saraiva, M. 2008. *Qualidade e certificação: Aplicação empírica numa organização certificada ISO 9001*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade de Évora, Évora.
- Marques, R. 2011. *A evolução da certificação de sistemas de gestão de segurança e saúde no trabalho em empresas portuguesas: Caracterização e tendências*. Dissertação de mestrado não publicada, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.

Matias, J., & Coelho, D. 2002. The integration of the standards systems of quality management, environmental management and occupational health and safety management. *International Journal of Production Research*. 40: 3857-3866.

Mendes, F. 2003. *A importância dos sistemas QAS (Qualidade, Ambiente e Segurança) nas pequenas e médias empresas*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade do Minho, Braga.

Poksinska, B. 2010, *ISO 9001 is not an economic disease*, Dissertação de doutoramento não publicada, Linköpings universitet.

Quazi, H.A., & Pdjbo, S. R. 1998. A journey toward total quality management through ISO 9000 certification – A study on small and medium-sized enterprises in Singapore. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (5): 489 - 508.

Ramos, M. 2009. *Implementação do sistema de gestão da qualidade ISO 9000: Vantagens ou desvantagens*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade do Algarve, Faro.

Rawahi, A., & Bashir, H. (2011), Investigating the association between organizational differences and the implementation of ISO 9001:2000, *Proceedings of the 2011 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*:1086-1091. Academic Press,.

Reeves, C. & Bednar, D. 1994. Defining quality: alternatives and implications. *The Academy of Management Review*, 19(3): 419-445.

Ribeiro, A. 2006. *Certificação da qualidade e desempenho empresarial: Evidência empírica para Portugal*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade do Minho, Braga.

Sampaio, P. 2008. *Estudo do fenómeno ISO 9000: Origens, motivações, consequências e perspectivas*. Dissertação de doutoramento não publicada, Universidade do Minho, Braga.

Sampaio, P., & Paiva, P. 2010. Sistemas de gestão: Uma análise global, *Revista Qualidade*, 36-42.

Silva, V. 2011. **Ciclo PDCA**. Consultado a 30 de maio de 2011, em <http://producaoindustrialequalidade.blogspot.com/2011/02/ciclo-pdca.html>

Tsiotras, G., & Gotzamani, K. 1996. ISO 9000 as an entry key to TQM: the case of Greek industry. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 13 (4): 64.

Vale, P. 1997. *Será a certificação de empresas uma vantagem competitiva?* Dissertação de mestrado não publicada, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto.

Van der Wiele, T., Williams, A. & Dale, B. 2000. ISO 9000 series registration to business excellence: the migratory path, Business, *Process Management Journal*, 6 (5): 417- 27.

Van der Wiele, T., Iwaarden, J., Williams, R., & Dale, B. 2005. Quality system standard revision and its value: The Dutch experience, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22 (2): 101-119.

Vloeberghs D. B., & Bellens J. 1999. Implementing the ISO 9000 standards in Belgium. *Quality Progress*, 29 (6): 43-48.

Williams, J. 2004. The impact of motivating factors on implementation of ISO 9001:2000 registration process, *Management Research News*, 27 (1): 74-84.

Zaramdini, W. 2007. An empirical study of the motives and benefits of ISO 9000 certification: the UAE experience. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (5): 472-491.

Referências normativas

NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.

NP EN ISO 9000:2005 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.

ANEXOS

Questionário

Caro (a) Participante,

Sou estudante de Mestrado em Gestão no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa e estou neste momento a realizar uma pesquisa académica sobre quais as principais motivações e benefícios da certificação das empresas na norma ISO 9001.

É neste contexto que solicito a sua colaboração enquanto Responsável de Qualidade através da resposta a este questionário cujo preenchimento ocupa cerca de 5 minutos.

Todas as respostas obtidas são confidenciais e anónimas. Os dados recolhidos visam apenas o tratamento estatístico. É indispensável que responda a todas as questões para que os dados possam ser correctamente analisados.

A sua participação é totalmente voluntária, podendo desistir a qualquer momento. Não existem respostas certas nem erradas, apenas é pedido que responda com sinceridade.

O seu contributo é muito importante!

Desde já agradeço a sua colaboração,
Cristiana Cardoso

cristianacard@gmail.com

Pense na sua empresa e classifique a importância que as diferentes motivações para a certificação abaixo apresentadas tiveram na decisão da empresa se certificar pela ISO 9001.

Note que a motivação deve ter ocorrido ANTES da certificação.

Motivações e Benefícios da Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade

	Nenhuma importância	Pouca importância	Média importância	Bastante importância	Muita importância
1.Melhorar a qualidade do produto e/ou serviço	<input type="radio"/>				
2. Ter vantagens de marketing	<input type="radio"/>				
3.Reduzir custos internos	<input type="radio"/>				
4.Manter ou aumentar a quota de mercado	<input type="radio"/>				
5.Melhorar os processos e procedimentos	<input type="radio"/>				
6.Procura e/ou pressão dos clientes	<input type="radio"/>				
7.Reduzir rejeições e reclamações dos clientes	<input type="radio"/>				
8.Aumentar a competitividade	<input type="radio"/>				
9.Melhorar a produtividade e/ou eficiência	<input type="radio"/>				
10.Imitar a concorrência certificada	<input type="radio"/>				
11.Facilitar a exportação	<input type="radio"/>				
12.Aumentar o conhecimento dos colaboradores	<input type="radio"/>				
13.Melhorar a imagem da empresa	<input type="radio"/>				
14.Cumprir requisitos legais	<input type="radio"/>				
15.Melhorar a eficiência do Sistema de Gestão da Qualidade	<input type="radio"/>				
16. Cumprir requisitos do cliente	<input type="radio"/>				
17. Pressão dos clientes	<input type="radio"/>				
18. Melhorar a comunicação dentro da organização	<input type="radio"/>				
19. Requisito para competir no setor	<input type="radio"/>				
20.Decisão da gestão de topo	<input type="radio"/>				
21. A concorrência é certificada pela norma ISO 9001	<input type="radio"/>				
22. Entrada direta para um novo mercado	<input type="radio"/>				
23. Melhorar a relação entre os colaboradores e a gestão de topo	<input type="radio"/>				
24. Ser uma empresa de referência para os fornecedores	<input type="radio"/>				

Pedimos agora que pense nos benefícios decorrentes da certificação da sua empresa pela ISO 9001. Indique, por favor, em que medida os benefícios abaixo enumerados aplicam-se à sua empresa.

Note que os benefícios devem ter ocorrido APÓS a certificação.

	Nada	Pouco	Médio	Bastante	Muito
1. Melhoria na qualidade percebida do produto e/ou serviço	<input type="radio"/>				
2. Aumento da produtividade e/ou eficiência	<input type="radio"/>				
3. Redução de custos internos	<input type="radio"/>				
4. Aumento da rentabilidade	<input type="radio"/>				
5. Redução do número de auditorias de clientes	<input type="radio"/>				
6. Expansão para mercados internacionais	<input type="radio"/>				
7. Redução de rejeições e reclamações de clientes	<input type="radio"/>				
8. Aumento da competitividade	<input type="radio"/>				
9. Melhoria da quota de mercado	<input type="radio"/>				
10. Melhoria na definição e uniformização dos procedimentos de trabalho	<input type="radio"/>				
11. Melhoria da imagem da empresa	<input type="radio"/>				
12. Melhoria da satisfação de clientes	<input type="radio"/>				
13. Melhoria da motivação dos colaboradores	<input type="radio"/>				
14. Melhoria da relação e comunicação com o cliente	<input type="radio"/>				
15. Melhoria da consciência da qualidade	<input type="radio"/>				
16. Melhoria do prazo de entrega	<input type="radio"/>				
17. Melhoria na definição das responsabilidades e obrigações dos colaboradores	<input type="radio"/>				
18. Melhoria da comunicação interna	<input type="radio"/>				

Para terminar, agradecemos que indique algumas características da sua empresa.

Dimensão da empresa face ao número de trabalhadores:

Micro empresa (≤ 9
colaboradores)



Pequena empresa (10-49
colaboradores)



Média empresa (50-249
colaboradores)



Grande empresa (≥ 250
colaboradores)



Sector de actividade em que actua:

- 1. Alimentação e bebidas
- 2. Administração pública
- 3. Comércio
- 4. Construção
- 5. Educação
- 6. Fabricação metalúrgica de base e produtos metálicos
- 7. Indústria farmacêutica
- 8. Químicos, produtos químicos, fibras sintéticas e artificiais
- 9. Saúde e serviços sociais
- 10. Serviços de engenharia
- 11. Tecnologias de informação
- 12. Transporte armazenamento e comunicações
- 13. Outros

Caso tenha indicado 'outros', indique qual o sector de actividade da sua empresa.

Muito obrigada pela sua colaboração!