

**UNIVERSIDADE DO ALGARVE**  
**FACULDADE DE ECONOMIA**

***A PREPARAÇÃO DAS UNIDADES HOTELEIRAS COM CLASSIFICAÇÃO DE 4  
E 5 ESTRELAS PARA A OBTENÇÃO DO CERTIFICADO DE QUALIDADE  
– O CASO DE PORTUGAL CONTINENTAL***

**SANDRA ESGARRANCHO**

**Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão Empresarial**

**Trabalho efetuado sob a orientação de:  
Professor Doutor Carlos Cândido**

**2013**

**UNIVERSIDADE DO ALGARVE**  
**FACULDADE DE ECONOMIA**

***A PREPARAÇÃO DAS UNIDADES HOTELEIRAS COM CLASSIFICAÇÃO DE 4  
E 5 ESTRELAS PARA A OBTENÇÃO DO CERTIFICADO DE QUALIDADE  
– O CASO DE PORTUGAL CONTINENTAL***

**SANDRA ESGARRANCHO**

**Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão Empresarial**

**Trabalho efetuado sob a orientação de:  
Professor Doutor Carlos Cândido**

**2013**

**A PREPARAÇÃO DAS UNIDADES HOTELEIRAS COM CLASSIFICAÇÃO DE  
4 E 5 ESTRELAS PARA A OBTENÇÃO DO CERTIFICADO DE QUALIDADE  
– O CASO DE PORTUGAL CONTINENTAL**

**Declaração de Autoria do Trabalho**

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluídas.

Sandra Chevalier Esgarrancho

.....

**Direitos de cópia ou Copyright**

© **Copyright:** Sandra Chevalier Esgarrancho.

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais e à minha irmã pela confiança que sempre depositaram em mim, pelo apoio, paciência e dedicação.

Ao Professor Doutor Carlos Cândido pela orientação excepcional deste trabalho, pela amizade e disponibilidade que sempre demonstrou. Agradeço ainda todo o conhecimento que me transmitiu e a sua influência positiva na minha carreira acadêmica e profissional.

Agradeço em especial aos meus avós por todo o carinho, pelo orgulho, pela força e apoio incondicionais.

Muito Obrigada!

## RESUMO

A certificação pela ISO 9000 é um tema que ao longo dos últimos anos tem recebido maior atenção no setor da hotelaria, embora muitas das empresas não retirem benefícios económicos dessa certificação. Baseado numa revisão da literatura, este estudo sugere que a existência de uma pré-preparação para a certificação é um fator-chave para o sucesso da sua implementação e, nesse sentido, propõe-se um modelo que engloba um conjunto de iniciativas que as empresas podem desenvolver antes de iniciarem o processo de certificação ISO 9000.

Para responder à questão «*de que forma é que os hotéis de 4 e 5 estrelas se preparam para a obtenção da Certificação da Qualidade?*», foram desenvolvidas quatro hipóteses de estudo e, como forma de se conseguir verificar ou refutar as mesmas, foram enviados questionários via correio eletrónico aos hotéis de 4 e 5 estrelas em Portugal Continental.

Após a recolha dos dados procedeu-se à sua análise com o recurso a métodos estatísticos, utilizando essencialmente técnicas de análise de dados não paramétricas. Foram realizados testes às quatro hipóteses de estudo (testes binominais), foi feito um teste ao enviesamento por não resposta (teste de Mann-Whitney) e um teste à aleatoriedade da amostra (teste de Wald–Wolfowitz). Após a análise dos resultados obtidos constatou-se que apenas uma das quatro hipóteses não foi rejeitada, evidenciado este resultado que a maior parte das empresas da população em estudo não procede a todas as iniciativas contidas no modelo para terem uma adequada pré-preparação antes do início do processo de certificação.

Palavras-chave: hotelaria, certificação, ISO 9000, pré-certificação, qualidade, cultura organizacional.

## ABSTRACT

ISO 9000 Certification has received increased attention over the last years in the hospitality industry. However, many companies do not seem to gain net benefits from this certification. Based on a literature review, this study hypothesizes that a ‘pre-preparation’ for certification is a key factor to ensure success and, in that sense, proposes a model of the management initiatives to be taken before the ISO 9000 certification process kick off.

In order to answer the research question «*In what way are 4 and 5 stars hotels preparing to obtain the Quality Certification?*», four research hypotheses were formulated and as a way to be able to verify or refute them, questionnaires were sent via email to the 4 and 5 stars hotels in mainland Portugal.

The data collected were analyzed with non-parametric statistical methods. Tests performed include a non-response bias test (Mann-Whitney test), a random sample test (Wald–Wolfowitz test) and binomial tests. Results show that only one of the four hypotheses should not be rejected, suggesting that most of the companies studied do not make all pre preparations before proceeding with the certification process.

Keywords: hospitality, certification, ISO 9000, pre-certification, quality, organizational culture.

## ÍNDICE GERAL

	Página
Índice de Figuras.....	viii
Índice de Tabelas .....	ix
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>5</b>
2.1 Norma ISO 9001 .....	5
2.2 A Qualidade nos Serviços .....	8
2.3 Cultura Organizacional .....	10
2.4 Certificação .....	12
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>23</b>
3.1 Objetivo da Pesquisa .....	23
3.2 Seleção do Universo de Pesquisa e Seleção da Amostra .....	24
3.3 Método de Obtenção dos Dados – Questionário.....	26
3.4 Recolha de Informação .....	28
3.5 Teste de Hipóteses.....	29
3.6 Teste ao Enviesamento por Não Resposta .....	30
3.7 Teste à Aleatoriedade.....	31
3.8 Teste Binomial .....	32
3.9 Dificuldades da Pesquisa.....	32
<b>4. ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>34</b>
4.1 Caracterização da Amostra .....	34
4.2 Teste ao Enviesamento por Não Resposta .....	38
4.3 Teste à Aleatoriedade.....	40
4.4 Teste de Hipóteses.....	42
4.4.1 Teste da Hipótese 1: As empresas possuem um sistema de gestão da qualidade antes de iniciarem o processo de certificação. ....	42
4.4.2 Teste da Hipótese 2: É elaborado um plano interno por iniciativa da gestão de topo antes de iniciarem o processo de certificação. ....	44
4.4.3 Teste da Hipótese 3: As empresas implementam medidas de gestão da qualidade antes do início do processo de certificação para corresponder às exigências de uma futura certificação pela ISO 9001 .....	46
4.4.4 Teste da Hipótese 4: Os hotéis procedem a iniciativas para começar a alterar a cultura da empresa antes da obtenção do certificado.....	51
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>54</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>64</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Página</b>
1 Modelo de Iniciativas Pré-Certificação .....	15

## ÍNDICE DE TABELAS

	<b>Página</b>
4.1 - Comparação da classificação de hotéis com a classificação obtida na amostra.....	35
4.2 - Comparação do número de camas existente nos hotéis com a classificação obtida na amostra .....	35
4.3 - Cadeia a que pertence o hotel .....	36
4.4 - Cargo que ocupa na empresa .....	36
4.5 - Anos de experiência na empresa .....	37
4.6 - Habilitações literárias .....	37
4.7 – Teste Mann-Whitney .....	39
4.8 - Teste Wald-Wolfowitz .....	41
4.9 - Resultado do Teste Binomial para Hipótese 1 .....	43
4.10 - Resultado do Teste Binomial para Hipótese 2 .....	44
4.11 - Resultado do Teste Binomial para Hipótese 2 – 2ª Opção.....	45
4.12 - Resultado do Teste Binomial para Hipótese 3 .....	47
4.13 - Resultado do Teste Binomial para Hipótese 3 – 2ª Opção.....	49
4.14 - Resultado do Teste Binomial para Hipótese 4 .....	52
4.15 - Resultado do Teste Binomial para Hipótese 4 – 2ª Opção.....	53

## 1. INTRODUÇÃO

A qualidade é uma área que tem tido um crescimento impressionante nos últimos anos. O interesse por esta temática surgiu no início dos anos 80 e segundo Stevenson e Barnes (2001:45), “criada em 1987 através de uma publicação realizada pela Organização Internacional de Normalização, o seu objetivo era disponibilizar uma série de padrões mundiais de sistemas de qualidade que pudessem ser utilizados para garantir a qualidade externa”.<sup>1</sup>

Desde então a sua expressividade no setor empresarial foi crescendo, o que levou a uma maior consciência por parte dos gestores no que concerne à introdução deste tipo de orientação. De acordo com Secca (2000, citado por Lopes e Capricho, 2007:62), “estas certificações serviram de base a 350 mil sistemas de gestão da qualidade, demonstrando que a certificação está em forte crescimento”. A qualidade assume uma posição grandiosa, tornando-se num elemento presente na maioria das organizações. De acordo com Zhao *et al.* (2004:575) “A gestão da qualidade tornou-se, nos últimos anos, uma das filosofias com mais aceitação no setor empresarial e uma das áreas de investigação mais estudada”.

É neste âmbito que se concentra a presente dissertação, realizando-se assim uma abordagem à certificação da qualidade. A principal finalidade deste estudo consiste em compreender qual a preparação das unidades hoteleiras com classificação de 4 e 5 estrelas para a obtenção do certificado de qualidade a nível de Portugal Continental. De acordo com a APCER<sup>2</sup> (2007:3), “torna-se crucial para uma maior e melhor qualificação deste setor. Neste sentido, acreditamos que a certificação assume um papel importante e apresenta-se como uma estratégia essencial para manter e promover um turismo economicamente interessante e sustentável”. Este trabalho assenta na indústria hoteleira devido à importância do serviço prestado ao cliente, e consequentemente à importância da sua qualidade. Em hotelaria a gestão da qualidade é um dos fatores cruciais para o sucesso do empreendimento, no entanto é difícil implementar este tipo de gestão uma vez que esta requer uma mudança acentuada nas raízes da cultura da empresa.

---

<sup>1</sup> Tradução livre. Existem várias outras citações ao longo da Dissertação e em todas elas foi feita igualmente uma tradução livre.

<sup>2</sup> Associação Portuguesa de Certificação.

Alterar as rotinas e práticas existentes não é a única dificuldade enfrentada pela empresa. A motivação dos colaboradores é um dos aspectos que deve ser trabalhado para que os processos associados à implementação da qualidade sejam seguidos corretamente. De acordo com Love e Li (2000:139) “Igualmente importante é o fato de que a motivação dos colaboradores pode ser um problema, uma vez que os funcionários tendem a encarar a certificação como um mal necessário, não produtivo, associado a um acréscimo da sua carga de trabalho”.

Tendo por base os autores mencionados, constata-se que é importante alinhar medidas e ações internas para que a certificação da qualidade se concretize com sucesso. Assim, esta exposição é de extrema importância dada a necessidade de avaliar como é que a pré-preparação é executada, quais são as suas linhas de orientação e quais são os aspectos em que se baseiam as empresas antes de chegarem à meta da certificação. Segundo Lopes e Capricho (2007:41) a empresa deve “efetuar um levantamento das suas necessidades, quer organizativas, quer formativas, e desenvolver todas as mudanças necessárias”. Compete então à empresa avaliar em que posição se encontra internamente e avançar com as medidas necessárias para conseguir uma preparação ajustada à obtenção do certificado. Yung defende que,

A Norma ISO proporciona liberdade à organização para que esta possa estabelecer a sua política e os seus objetivos, desde que a sua política vá de encontro às necessidades e expectativas dos consumidores. A própria empresa tem de ser responsável pelas metas que define e tem de garantir que estas sejam compreendidas e implementadas por todos os colaboradores. (Yung, 1997:226)

Deste modo, a pré-preparação é um ponto de partida que, devidamente estruturado e orientado, pode ser o impulso necessário a uma conduta saudável para o alcance da certificação. A empresa deve ter consciência da importância da qualidade na rotina empresarial, e só com essa perceção é que deve avançar com um processo de implementação. Tal como refere Calisir *et al.* (2005:1195) “antes de iniciarem o processo de certificação, as empresas devem ter em conta o papel da qualidade na sua filosofia e na sua estratégia organizacional”.

Neste sentido, a presente dissertação tem como finalidade obter resposta à seguinte problemática:

*De que forma é que os hotéis de 4 e 5 estrelas se preparam para a obtenção da Certificação da Qualidade?*

Sendo esta uma decisão bastante importante, é de todo o interesse averiguar quais são os métodos utilizados em hotelaria para a obtenção deste certificado.

Tendo por base a questão anterior, foram formuladas as seguintes hipóteses:

**Hipótese 1:** As empresas possuem um sistema de gestão da qualidade antes de iniciarem o processo de certificação.

**Hipótese 2:** É elaborado um plano interno por iniciativa da gestão de topo antes de iniciarem o processo de certificação.

**Hipótese 3:** As empresas implementam medidas de gestão da qualidade antes do início do processo de certificação para corresponder às exigências de uma futura certificação pela ISO 9001.

**Hipótese 4:** Os hotéis procedem a iniciativas para começar a alterar a cultura da empresa antes da obtenção do certificado.

Na tentativa de verificar ou refutar as hipóteses mencionadas, será utilizada como metodologia de investigação a aplicação do inquérito por questionário, o qual é considerado o instrumento de investigação mais adequado para o presente estudo. A utilização do questionário permite contactar todos os indivíduos-alvo de uma forma concisa e económica, uma vez que o universo de pesquisa será claramente todos os empreendimentos hoteleiros classificados em 4 e 5 estrelas localizados a nível de Portugal Continental. Após a recolha de dados, será feita a sua análise e tratamento global. De acordo com Quivy e Campenhoutdt (1998:190), “os dados recolhidos por um inquérito por questionário, em que um grande número de respostas são pré-codificadas, não tem significado em si mesmas. Só podem, portanto, ser úteis no âmbito de um tratamento quantitativo que permita comparar as respostas globais de diferentes categorias (...)”.

Para além das hipóteses referidas, pretende-se ainda conhecer quais são as iniciativas que as empresas do setor hoteleiro desenvolvem, face às necessidades exigidas para a implementação do certificado de qualidade.

A dissertação, para além deste capítulo, é constituída ainda por mais quatro capítulos: Revisão da Literatura (capítulo 2) onde são expostos alguns dos conceitos chave abordados ao longo do estudo; segue-se a Metodologia (capítulo 3) com referência às técnicas e métodos estatísticos utilizados, seguindo-se a Análise e Descrição dos Resultados (capítulo 4), e por último são apresentadas as Conclusões e sugestões para futuros estudos (capítulo 5).

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Norma ISO 9001

A ISO<sup>3</sup> consiste numa organização não-governamental constituída em 1974 e tem como primordial objetivo desenvolver padrões internacionais, marcando presença em cerca de 159 países, com sede na Suíça (Genebra). De acordo com a APCER (2003:5), “A sua missão consiste na promoção do desenvolvimento da normalização e atividades relacionadas, em todo o mundo, como elemento facilitador das trocas comerciais de bens e serviços, dentro dos princípios da Organização Mundial do Comércio”.

Uma das Normas pertencentes a esta organização é a ISO 9000 a qual está relacionada com a gestão da qualidade nas organizações. Segundo Briscoe *et al.* (2005:310), “sendo um sistema de gestão, a Norma ISO 9000 fornece às empresas um modelo universal que devem seguir enquanto estas estabelecem e operam o seu sistema de qualidade”.

Esta Norma surgiu no final dos anos 80 e foi revista nos anos seguintes, tal como refere Rodríguez-Escobar *et al.* (2006:508) “As três normas da versão 1994 (ISO 9001, ISO 9002 a ISO 9003) foram integradas numa só norma denominada de ISO 9001:2000”.

Importa referir que “o ano de publicação aparece referenciado na sua designação (por exemplo, ISO 9001:2000). Após a sua tradução e adoção em Portugal, foram designadas por NP EN ISO 9001:2000” (APCER, 2003:5). Esta Norma continua, hoje em dia, a destacar-se pela sua popularidade entre as empresas, e de acordo com Wahid e Corner (2009:881) “embora a Norma ISO 9000 só tenha sido introduzida no final dos anos 80, a sua popularidade contínua ainda hoje”.

Apesar da sua importância, a adoção da Norma por parte das empresas não teve muita expressão na altura do seu surgimento. Segundo Lopes e Capricho (2007:40) “só começou a ser significativa a partir da década de 90. O incremento, entretanto, tem sido de tal ordem que se publicaram, desde 1987 até 2000, cerca de 12900 normas ISO, sendo a Norma 9001, desta série, a mais utilizada pelas empresas”.

A adoção da Norma implica que as empresas cumpram uma série de requisitos que contribuem para uma melhoria dos processos internos e para uma adequada organização da gestão interna, tal como menciona Briscoe *et al.* (2005:311), “Ao documentar os processos existentes e comparando-os com as melhores práticas, as empresas podem iniciar a sua jornada em direção a melhores práticas e a melhores resultados”. A partir

---

<sup>3</sup> International Organization for Standardization.

do momento em que a empresa opta pela introdução da Norma na sua estrutura, surgem algumas transformações que obrigam a uma alteração da sua rotina empresarial. Bradley (1994:51) refere que “a Norma ISO 9000 procura alcançar a política de gestão da qualidade da empresa. Divide-se naturalmente, mas não explicitamente, em três secções: (1) o papel do gestor, (2) o funcionamento dos principais processos; (3) e o controle dos processos”.

Para além desta reflexão, os autores Wahid e Corner destacam não três, mas cinco fases para o processo de implementação:

Normalmente a implementação da Norma ISO 9000 pode ser dividida em cinco fases: planeamento, documentação, verificação e validação, implementação e melhoria contínua dos processos [...]. A fase de melhoria contínua é de fato a fase onde a manutenção do sistema de gestão da qualidade ISO 9000 é realizada. (Wahid e Corner, 2009:881)

Para que os procedimentos sejam corretamente executados em conformidade com a Norma, é importante que os colaboradores tenham conhecimento das iniciativas que vão ser necessárias adotar, que estejam motivados, e sobretudo que tenham a formação adequada. Bradley (1994:54) destaca que a Norma ISO 9000 “exige às empresas que os colaboradores tenham a formação adequada para desempenharem as funções para as quais são contratados”. Assim, tem existir uma mudança cultural na empresa para que as equipas estejam familiarizadas com este processo de mudança. É assaz importante que todos compreendam e estejam envolvidos nas alterações que a adoção da Norma implica. Briscoe *et al.* (2005:315) defende que “os gestores devem focar-se na capacidade da sua própria empresa para implementar o programa estabelecido pela Norma ISO. Deste modo, o ponto de partida deve ser avaliar a cultura organizacional da empresa”.

A ISO 9000 fornece a documentação necessária para orientar os gestores de topo no processo de certificação. Baiduon e Zairi sublinham que,

Gerir uma empresa através de um sistema de gestão da qualidade permite atingir os objetivos estabelecidos pela política de qualidade. Neste sentido, a série ISO 9000:2000 estabelece métodos através dos quais um sistema de gestão da qualidade pode ser implementado para garantir que as necessidades dos clientes sejam satisfeitas. (Baiduon e Zairi, 2003:1204)

Esta série de normas possibilita detetar decisões e rotinas não conformes com os parâmetros definidos pela gestão da qualidade. Para além disso, “as normas da família ISO 9000 são referenciais para a implementação de sistemas de gestão da qualidade que representam um consenso internacional sobre boas práticas de gestão e com o objetivo de garantir, da primeira e de todas as vezes, o fornecimento de produtos que satisfaçam os requisitos dos clientes ou estatutários e/ou regulamentares, bem como a prevenção dos problemas e a ênfase na melhoria contínua”. (APCER, 2003:5)

Qualquer entidade empresarial pode optar pela implementação da Norma independentemente do seu setor de atividade. Após esta decisão todos os processos inerentes são adaptáveis à empresa em questão. Segundo a APCER (2003:11) “As normas ISO 9000 destinaram-se sempre a uma aplicação de acordo com a natureza da organização, e para cobertura total de todas as atividades que afetam a qualidade do produto que fornece”. Para que tal seja viável, a Norma obriga a que a empresa registre todos os seus procedimentos. Segundo Bradley,

...este sistema é a forma de garantir que produto está em conformidade com os requisitos específicos [...], esta Norma exige que todos os processos sejam documentados e devidamente implementados. A empresa precisa de documentar, por escrito, os diversos processos que estão interligados e que compõem o sistema. (Bradley, 1994:51)

Uma vez realizada a implementação, a empresa pode solicitar uma auditoria externa a uma organização creditada para o efeito, a fim de obter uma garantia que todos os processos decorrem em conformidade com a Norma. Tal como refere novamente Bradley,

A Norma ISO 9000 exige que sejam feitas auditorias para verificar se os processos estão a ser implementados de acordo com os procedimentos documentados. Também requer que os auditores opinem em relação à eficácia da implementação do processo. A auditoria pode ser uma ferramenta poderosa para ajudar a estabelecer o equilíbrio do sistema de gestão. (Bradley, 1994:53)

Depois da empresa introduzir a Norma, é importante existir um acompanhamento contínuo do processo, e deve existir uma constante atualização dos conhecimentos e das práticas adquiridas. Segundo Wahid e Corner (2009:885) “Basicamente, os 3 fatores

cruciais para a manutenção do sistema de qualidade de determinada empresa, são as pessoas, a compreensão da Norma ISO 9000 e a melhoria contínua”. No que concerne a este tema, salienta-se ainda que existem poucos estudos que abordam a importância de proceder a atualizações das medidas exigidas pela Norma. Wahid e Corner (2009:882) sublinham que “não se encontra muita literatura que aborde a manutenção de sistemas de gestão da qualidade da Norma ISO 9000 e do período pós-certificação”.

## 2.2 A *Qualidade nos Serviços*

A qualidade é um conceito, para o qual muitos autores procuram atribuir uma definição concreta. Segundo Bisgaard (2008:393), “a qualidade é um conjunto de atributos atempada e adequadamente entregues, capazes de solucionar o problema do cliente. Em termos económicos, a qualidade é um sinal para o mercado distinto do preço”.

No turismo a qualidade é muito importante e, ao longo dos últimos anos, este setor tem contribuído notoriamente para a economia mundial. Segundo Chaiprasit *et al.* (2011:41), “O turismo tornou-se num dos setores com maior crescimento na economia global”. Paralelamente a este cenário constata-se que os consumidores tornaram-se cada vez mais exigentes, o que origina um aumento da preocupação ao nível da qualidade do serviço prestado por parte das empresas. De acordo com Stancioiu *et al.* (2011:139) “Hoje em dia os destinos turísticos estão cada vez mais empenhados em transmitir uma identidade única e competitiva na mentalidade do consumidor”. Foram muitas as alterações que surgiram na área do turismo, tal como Shahine e Dabestani referem,

Nas últimas décadas, a indústria turística tornou-se num dos principais atores da economia mundial. A indústria do turismo detém imensas infra-estruturas e serviços, sendo a hotelaria um dos setores mais importantes. Neste sentido, manter e avaliar a satisfação do consumidor é uma prioridade na melhoria contínua da qualidade do serviço oferecido. (Shahine e Dabestani, 2010:40)

Na indústria hoteleira o serviço prestado com qualidade aos consumidores é um ponto de partida que ajuda a empresa a alcançar uma boa posição no mercado face aos seus concorrentes. De acordo com Berry *et al.* (1994:32), “o serviço é um importante fator-chave que impulsiona o sucesso de qualquer empresa. Para o cliente, o valor percebido são os benefícios recebidos em troca de incómodos suportados, tal como o preço, uma

localização inconveniente, alguns funcionários menos simpáticos ou instalações pouco atrativas”.

Em hotelaria torna-se difícil medir objetivamente a satisfação do hóspede uma vez que, segundo Knutson *et al.* (1991:277) “A qualidade do serviço em hotelaria (...) é intangível”. A satisfação dos clientes e o alcance das suas expectativas é assaz importante pois permite aumentar as hipóteses de regresso, e criar uma divulgação positiva através da publicidade «boca a boca». De acordo com Berry *et al.*,

Um serviço de excelência é uma estratégia benéfica uma vez que consegue angariar novos clientes, criar novos negócios com clientes atuais, perde-se menos clientes, consegue-se obter alguma imunidade à concorrência pelos preços, ocorrem menos erros evitando repetições dos processos em curso. (Berry *et al.*, 1994:32)

Segundo Shahin e Dabestani (2010:40) “A qualidade do serviço é crucial para o sucesso das empresas que oferecem serviços, uma vez que os clientes participam na produção e consumo dos mesmos”.

A certificação pela qualidade na área do turismo ainda é recente, e muitas são as empresas que procuram (por várias razões) implementar este tipo de gestão. Mahony (2007:394) sublinha que “A certificação na indústria turística é um fenómeno relativamente recente, originado a partir do desenvolvimento de esquemas de certificação que medem a qualidade e os padrões do turismo”.

Neste sentido, importa sublinhar que “os investigadores afirmaram que as unidades hoteleiras estão bastante recetivas em adotar iniciativas de qualidade no serviço”. Dabestani (2010:40). Contudo, a evolução deste setor obriga a que as empresas acompanhem as transformações e se adaptem às novas realidades, pois caso contrário, será mais difícil triunfarem no mercado. De acordo com Stancioiu *et al.*,

...as mudanças ocorridas no setor do turismo, tais como o aumento da concorrência entre os produtos / destinos turísticos, as exigências complexas e expectativas elevadas dos turistas (principalmente de turistas com altos rendimentos), originaram a necessidade dos destinos turísticos se transformarem em marcas, administrados exclusivamente sob uma perspectiva estratégica. (Stancioiu *et al.*, 2011:140)

### ***2.3 Cultura Organizacional***

A cultura organizacional é um dos aspetos mais importantes aquando do processo de implementação da certificação da qualidade. A cultura de uma empresa espelha os seus valores, filosofia e a sua entidade empresarial. Schein defende que,

Em primeira instância, a cultura não é um comportamento observável ou artefacto visível que se possa percecionar numa empresa (...). Muito pelo contrário, são as suposições ou pressupostos que estão na base dos valores e que determinam, não apenas os padrões de comportamento, mas, também, os artefactos visíveis tais como a arquitetura, o layout dos escritórios, os códigos de vestuário e tantos outros aspetos. (Schein, 1983:14)

Para realçar a importância da cultura organizacional entre os colaboradores, as empresas podem recorrer a algumas iniciativas. De acordo com Naor *et al.*,

O trabalho em equipa, como por exemplo, o brainstorming, permite criar uma linguagem comum nas organizações que ajuda a desbloquear barreiras e a melhorar a comunicação entre os vários departamentos. Atributos, tais como trabalho em equipa e a partilha de responsabilidades, são consistentes com a existência de uma elevada cultura de grupo. (Naor *et al.*, 2008:675)

O papel da Direção é crucial para que sejam conservados os valores organizacionais e acima de tudo assegurar que estes valores sejam praticados e mantidos, dando continuação a uma cultura organizacional sempre presente. Segundo Detert *et al.* (2000:850), “o conceito de cultura continua a surpreender os gestores e investigadores, uma vez que é uma variável chave para o sucesso ou fracasso de inovações organizacionais”.

É importante que uma organização tenha uma cultura sólida para que a mudança seja implementada de uma forma equilibrada e desenvolvida com sucesso. Tata e Prasad (1998:704) defendem que “o papel do gestor em empresas com uma cultura orientada para o controlo e uma estrutura mecanicista, consiste em planear, organizar, dirigir e controlar os empregados”. Para além disso, Schein (1983:13) também refere que “para que a cultura organizacional possa existir dentro de uma empresa, é necessário existir um determinado número de pessoas que interagem umas com as outras com a finalidade de realizar o mesmo objetivo no seu ambiente empresarial”.

Deste modo, para que o processo de implementação seja compreendido por toda a equipa, é essencial que os princípios de qualidade estejam vinculados à cultura da organização e integrados nas tarefas de cada colaborador. Muitas vezes é difícil implementar este tipo de gestão, devido à mudança acentuada nas raízes da cultura da empresa. Segundo Yung (1997:223) a Norma ISO 9000 “só por si própria dificilmente pode resultar numa alteração cultural da empresa”. Neste sentido o gestor de topo assume um papel crucial, como é sustentado por Kanji e Sá (2002:22) “a liderança tem um papel fundamental na implementação de uma cultura de melhoria contínua e de inovação”. A participação da gestão de topo em todo o processo, deve passar por compreender a filosofia da empresa, perceber se esta se adapta à introdução destes princípios, e saber quais são as alterações necessárias que facilitem a implementação deste processo. Assim, para Briscoe *et al.* (2005:315) “os gestores devem concentrarem-se na capacidade da sua própria empresa em implementar o programa da Norma ISO, e o ponto de partida mais apropriado é avaliar a cultura organizacional da empresa”. Através desta conduta espera-se que a adesão da certificação pela Norma ISO seja conseguida com menores dificuldades. Briscoe *et al.* (2005:319) refere também que, “a cultura de qualidade de uma empresa também deve influenciar a aceitação das mudanças trazidas pela Norma ISO, por parte dos colaboradores”. Na literatura é possível encontrar alguns autores que abordam a importância da cultura organizacional nas empresas para a implementação deste tipo de gestão, no entanto a bibliografia existente ainda carece de respostas sobre as lacunas que possam existir entre a cultura organizacional a implementação do processo. Conforme refere Detert *et al.*,

...sugerimos que futuros desenvolvimentos da investigação e da teoria sejam destinados a compreender as diferenças existentes entre a cultura que é defendida por alguns membros da organização e o que realmente descreve os artefatos e os comportamentos visíveis da empresa. Quando essas lacunas são grandes, acreditamos que a iniciativa para a mudança, como a gestão da qualidade total, será muito difícil de implementar. (Detert *et al.*, 2000:858)

Uma empresa que já tenha integrado a qualidade na sua cultura organizacional, terá muito menos dificuldades em incutir na sua rotina as ações e medidas necessárias para a implementação dos processos associados à Norma ISO. De acordo com Briscoe *et al.*,

A forma como uma empresa estabelece uma cultura de qualidade, documenta a necessidade de mudança e realiza uma análise de infra-estrutura, resulta numa diminuição da prevalência de barreiras comportamentais e num reforço da implementação. (Briscoe *et al.*, 2005:320)

Desta forma, com a introdução destes princípios na cultura organizacional, a empresa terá o primeiro passo dado para optar pela certificação da qualidade. Segundo Calisir *et al.* (2005:1195) “Assim, as empresas devem considerar o papel da qualidade na sua filosofia e na estratégia de negócios antes de embarcarem no processo de certificação”. Através de uma pré-preparação orientada com base nos documentos e nas ações exigidas pela Norma, e uma cultura orientada nesse sentido, a organização terá todas as condições para envergar num processo exigente para o qual toda a equipa terá de estar ciente e preparada para a mudança. Este cenário é defendido por Briscoe *et al.* (2005:318) que afirma, “Espera-se que a cultura de uma empresa influencie a sua capacidade não só de obter a certificação da Norma ISO 9000 e obter a qualidade pretendida, como também de adquirir benefícios no mercado”.

#### **2.4 Certificação**

As empresas que decidem introduzir a ISO 9000 podem ou não optar pela certificação. Segundo Sampaio *et al.* (2009:1303), “de acordo com um Inquérito da Norma ISO 2005, realizado em Dezembro de 2004, foram emitidos cerca de 700.000 certificados ISO 9000”. Estes dados revelam a importância que a certificação da Norma ISO 9000 assumiu para as empresas a nível mundial.

A certificação pela qualidade e a ISO 9000 são duas áreas comuns e que estão bastante interligadas, pois a ISO fornece os guias para que uma organização tenha um percurso com procedimentos aliados à qualidade, o que facilita a sua certificação. Segundo refere Furtado,

O processo típico de certificação de uma empresa inclui o desenvolvimento de um conjunto de processos baseados nas normas ISO, a documentação desses processos, a aderência da organização aos mesmos e, depois da sua estabilização, uma auditoria independente para auditar esses processos e certificar a sua aderência às diretivas ISO. (Furtado, 2003:175)

A certificação de uma organização significa que esta é auditada por uma empresa externa que irá avaliar se a empresa requerente cumpre ou não todos os requisitos para poder ser certificada. Furtado destaca que,

A certificação é o procedimento pelo qual uma terceira parte atesta que um produto, processo ou serviço está conforme os requisitos especificados. A certificação ISO 9000 é o reconhecimento de que uma dada empresa possui um sistema de gestão da Qualidade conforme às normas ISO 9000 de garantia da Qualidade. (Furtado, 2003:175)

Obtendo a certificação a organização pode aumentar a credibilidade por parte dos seus clientes e fornecedores, uma vez que esta creditação indica que a empresa rege-se por uma política de qualidade interna. Para além disso, Briscoe *et al.* (2005:311) defende que “a certificação da qualidade tornou-se uma prática comum na maioria das grandes empresas devido a um renovado interesse na obtenção da qualidade interna”.

Outras razões pelas quais as empresas optam por esta medida são o fator liderança e conseguir um bom posicionamento no mercado. Tal como destaca Rao *et al.* (1997:375), “A certificação pela qualidade está a tornar-se num fator de concorrência crítico para as empresas nos mercados mundiais”.

No entanto, é de interesse referir que as razões para a tomada desta decisão devem ser bem ponderadas e bem geridas sob pena de todo o processo falhar. De acordo com Conti (2004:668), “más certificações são responsáveis pela deterioração do sistema de certificação”.

Importa frisar que tanto a ISO 9000 como uma gestão pela qualidade total são incitativas que ajudam a empresa a criar voluntariamente medidas que se complementam e que coadjuvam com a certificação. Segundo Jamshidian e Shahin (2007:3) “o foco da ISO 9000 é a comprovação de conformidade e obter a certificação, enquanto a gestão da qualidade total centra-se na melhoria contínua e em alcançar e manter a satisfação do cliente”. Para além disso, Jamshidian e Shahin referem também que,

...se uma organização adota a certificação pela norma ISO 9000, então haverá tendência em pensar que a empresa aprendeu a fazer qualidade. A gestão pela qualidade, por outro lado, não pode ser efetuada pelo gestor da qualidade, mas sim orientada pela administração e envolver todos os elementos da organização. (Jamshidian e Shahin, 2004:3)

Deste modo, o processo de certificação está interligado com ambos os processos acima referidos e tal como refere Hesan *et al.*,

A série de normas ISO 9000 tem enfrentado críticas no sentido em que o processo de certificação não é compatível com alguns aspetos importantes das práticas da gestão da qualidade total tais como, liderança, planeamento estratégico e capacidade dos colaboradores. (Hesan *et al.*, 2002:55)

Qualquer empresa que pretenda certificar-se pode optar por implementar uma das ações mencionadas anteriormente, sendo que o processo de pré-certificação (caso exista) é muito importante para o sucesso da certificação. Rao *et al.* (1997:335) defende que “Muitos padrões reconhecidos nacional e internacionalmente (...) incorporaram as normas ISO 9000 como um requisito da primeira fase em aprovar o uso de sua marca em regimes específicos de certificação de produtos”.

Neste contexto a presente dissertação pretende elucidar se existe algum tipo de pré-preparação antes da empresa optar por se certificar. Briscoe *et al.* sublinha que,

A análise de uma pré implementação deve avaliar as práticas de qualidade atuais para garantir a compatibilidade e prontidão para implementar esse processo. Também deve ter em consideração a natureza dos processos internos da empresa e as práticas de desempenho. (Briscoe *et al.*, 2005:319)

Através de uma preparação a prior a empresa tem a oportunidade de instruir os seus colaboradores, para que estes estejam preparados aquando do processo de certificação, e de perceber quais são as suas necessidades face ao programa estabelecido. Segundo Hua (Hua *et al.* 2000 citado por Briscoe *et al.* 2005:320), “um dos benefícios mais importantes de uma avaliação minuciosa da pré implementação é que oferece a oportunidade aos colaboradores da organização para se instruírem sobre a ISO 9000”.

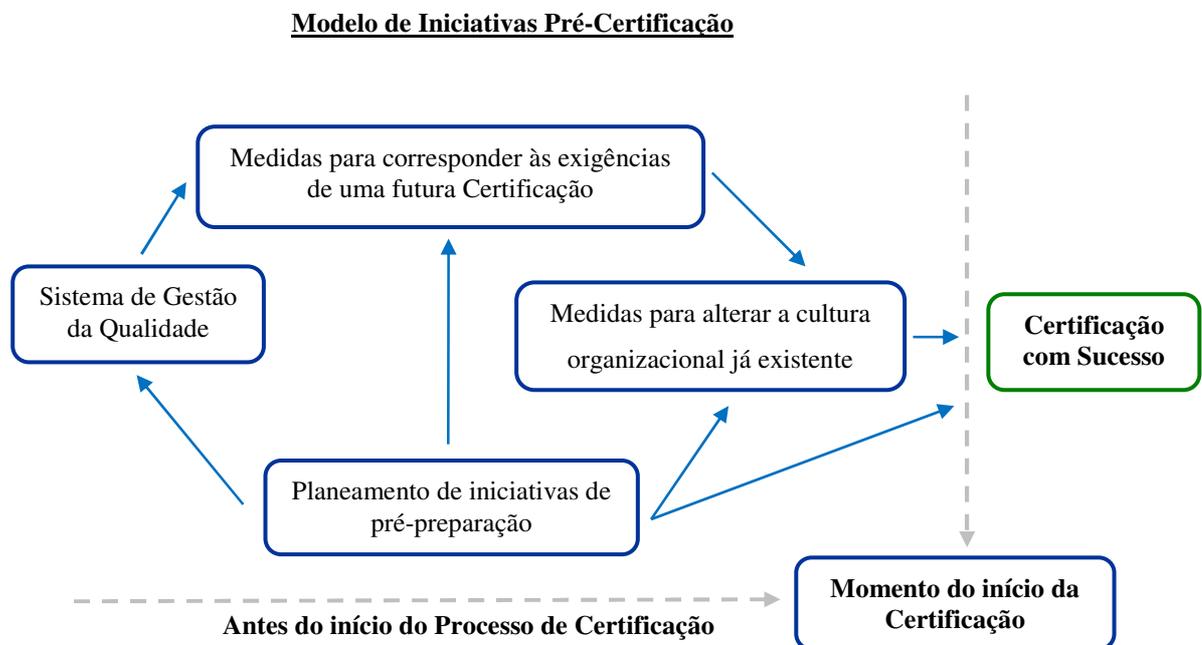
Para além disso, Briscoe *et al.* (2005:320) refere que, desta forma, “eles (funcionários) aprendem mais sobre os objetivos da implementação, bem como sobre o próprio processo de implementação”.

O processo de certificação deve ser corretamente orientado e aplicado, caso contrário, a implementação pode não ter o sucesso desejado e originar implicações não desejadas, tais como as que Singels *et al.* exemplifica,

...custos adicionais para a obtenção da certificação ISO, o aumento da carga de trabalho burocrático, pouca atenção para o desenvolvimento do pessoal e pouca atenção para as funções de apoio da organização. Para além disso, a certificação ISO pode desencorajar o pensamento crítico e criativo de uma empresa, pois os funcionários são obrigados a trabalhar de acordo com procedimentos e regras bem descritos. (Singels *et al.*, 2000:63)

È importante existir um esforço para motivar todos os envolvidos e uma forte liderança por parte da gestão de topo, para que este processo possa fluir na rotina dos colaboradores. Segundo Sampaio *et al.* (2009:1282) “O gestor que vê a certificação como uma oportunidade para melhorar processos e sistemas internos, ao invés de, simplesmente querer obter um certificado emoldurado, vai obter resultados positivos mais amplos da certificação ISO 9001”.

È de todo o interesse perceber quais são as medidas a que as empresas podem recorrer face a uma pré-preparação para a certificação. Neste contexto, e como base nas hipóteses colocadas inicialmente, segue uma proposta de um Modelo de Pré-Certificação que permite elucidar as ações necessárias para se alcançar a certificação com sucesso:



**Figura 1 - Modelo de Iniciativas Pré-Certificação**

Este Modelo sugere que a empresa recorra a uma série de iniciativas que ajudam a uma pré-preparação interna antes de dar início ao processo de certificação.

Tendo o planeamento de iniciativas de pré-preparação como base, a organização pode optar por adotar um sistema de gestão da qualidade, seguir um plano de medidas que vão de encontro às exigências de uma futura certificação e também poderá criar um plano de medidas visando a alteração da cultura organizacional existente. Deste modo, chegado o momento do início da certificação, a empresa já terá um bom *background* para corresponder melhor às exigências da certificação.

O Modelo exposto implica que a empresa desenvolva uma série de etapas antes de dar início à certificação. Através desta aplicação a gestão de topo segue um percurso linear que permite uma pré-preparação sólida e consistente.

Neste contexto, estão abrangidas as hipóteses inicialmente apresentadas:

A **primeira hipótese** baseia-se precisamente na gestão da qualidade:

*As empresas possuem um sistema de gestão da qualidade antes de iniciarem o processo de certificação.*

De acordo com Briscoe *et al.* (2005:319) “Finalmente, as empresas que valorizam e investem na qualidade são mais hábeis em fazer da qualidade um modo de vida”.

A introdução de práticas associadas à qualidade e a opção de obter a certificação, é um processo próprio das empresas, ou seja, a sua adesão parte por iniciativa da empresa e não é obrigatória. Muitas empresas (in) conscientemente já manifestam procedimentos que vão de encontro à Norma da qualidade, no entanto se a certificação é o primordial objetivo, a empresa deve concentrar-se nas ações a proceder para alcançar essa finalidade. Segundo Brewer e Mills (1994:66), “por exemplo, uma empresa que procura a certificação ISO 9001 deve ter uma equipa interna que verifique se os procedimentos escritos, as práticas reais e os registos estão em conformidade com o sistema da qualidade ISO”. Para além disso, é necessário reter que a implementação de um sistema deste género deve estar em sintonia com a estrutura da organização, tendo em conta não só os aspetos internos (filosofia, princípios, objetivos, dimensão) como também os aspetos externos (clientes, fornecedores, concorrência, mercado). Kaziliūnas sublinha que,

Para obter mais benefícios da certificação ISO 9000, as organizações devem ter em consideração que a conceção e a implementação do sistema de gestão da qualidade de uma empresa, são influenciadas pela estratégia da organização, pela sua dimensão, pela sua estrutura organizacional e pelo seu ambiente organizacional... (Kaziliūnas, 2010:64)

Lo e Chang (2007:1884) também apoiam esta alteração na estrutura da organização, “Internamente, a empresa irá desenvolver um sistema robusto de procedimentos, com responsabilidades e deveres claramente definidos, o que ajudará a esclarecer a estrutura organizacional”.

Planear uma pré-preparação para a certificação é um dos procedimentos mais importantes que as organizações devem ter em conta aquando desta decisão. Este aspeto reflete-se na **segunda hipótese**:

*È elaborado um plano interno por iniciativa da gestão de topo antes de iniciarem o processo de certificação.*

Nesta fase o gestor de topo da empresa assume um papel crucial não só na elaboração de um plano interno que englobe incitativas que facilitem o processo de certificação pela qualidade, como também em motivar e em liderar da melhor forma a sua equipa. De acordo com Briscoe *et al.* (2005:315), “Assim como os gestores avaliam a ISO 9000, também devem, especificamente, ponderar a própria capacidade da sua empresa em realizar com sucesso o processo de implementação da ISO 9000”. A gestão de topo deve ter a iniciativa de analisar e entender os processos da Norma antes da sua introdução. Segundo o mesmo autor “os gestores devem avaliar cuidadosamente as ameaças à internalização antes de prosseguir com uma iniciativa de certificação ISO”. (Briscoe *et al.*, 2005:315).

Só após aprofundar o conhecimento sobre esta matéria é que a Direção deve dar início ao planeamento das incitativas que sejam adequadas à realidade da empresa. Brewer e Mills (1994:64) defendem que “as empresas começam o processo de certificação, selecionando a norma ISO 9000 mais adequada”.

O líder da empresa é aquele que deve estar inteiramente familiarizado com todos os procedimentos necessários para a implementação. Só desta forma, poderá tomar decisões coerentes e transmiti-las aos colaboradores. Segundo Kaziliūnas (2010:67) “os

gestores das organizações devem estudar as preocupações do desenvolvimento de uma estratégia de implementação ISO 9000”.

O gestor tem sempre a possibilidade de se orientar pelos regulamentos e normas estipuladas pela ISO, como também poderá consultar um guia destes procedimentos para melhor clarificar as concepções adquiridas. Importa frisar que, caso a empresa não tenha nenhum guia, deverá criar o seu próprio manual, como é mencionado por Marsh e Byington (1996:13) “Se a empresa não tiver um sistema formal de gestão da qualidade, terá de criar manuais e procedimentos”. De acordo com Brewer e Mills,

Depois de determinar qual a norma ISO que se aplica às suas operações, as empresas devem obter um Guia ISO (...). Estes livros fornecem orientações sobre a documentação do trabalho realizado em todas as funções que afetam a qualidade, e sobre a instalação dos mecanismos necessários para garantir que os colaboradores sigam os procedimentos documentados. (Brewer e Mills, 1994:65)

Após a análise da Norma espera-se que a gestão de topo esteja apta a compreender quais são as limitações que existem na sua empresa para poder identificar as barreiras que dificultam a implementação deste processo. Kaziliūnas (2010:66) refere que “os obstáculos que são identificados devem ser reduzidos ou eliminados, a fim da empresa ter uma implementação eficaz”.

Esta iniciativa ajuda bastante o gestor a desenvolver um plano de pré-preparação adequado às necessidades da empresa. Marsh e Byington (1996:13) defendem que “se uma empresa já tiver um sistema formal de gestão da qualidade, provavelmente terão de ser feitas algumas alterações, à medida que algumas anomalias sejam detetadas”.

Segundo Vloeberghs e Bellens (1996:5), “Deve-se adotar uma gestão de pessoas para que as políticas de qualidade possam ser eficazes. Desde o início, o compromisso de gestão, o comportamento e o estilo dos líderes, devem visar a criação de uma cultura de gestão da qualidade”.

Para alcançar a certificação a empresa deve adotar uma série de incitativas que permitam posteriormente estar ao nível das exigências deste processo. Deste modo apresenta-se a **terceira hipótese**:

*As empresas implementam medidas de gestão da qualidade antes do início do processo de certificação para corresponder às exigências de uma futura certificação pela ISO 9001.*

Uma das iniciativas que facilita a implementação do processo de certificação é a adoção de uma estratégia baseada na qualidade, tal como indica Kaziliūnas,

Um sistema de gestão de qualidade maduro deve considerar fatores críticos de sucesso para os benefícios da certificação ISO 9000, desde a primeira fase do seu planeamento ao desenho dos processos. A este respeito, é importante compreender que é necessário existir um alinhamento de programas de qualidade, com a estratégia de negócios, para garantir que os esforços realizados refletem os objetivos de longo prazo da organização. (Kaziliūnas, 2010:70)

A empresa deve então seguir os princípios estabelecidos pela Norma e segundo Tang e Lee (2009:109,) “um dos grandes objetivos da certificação ISO 9001 é que as empresas estabeleçam procedimentos operacionais padronizados”.

Uma vez realizados os processos e obtida a documentação necessária, a empresa pode fazer uma auto-avaliação de modo a corrigir situações de não conformidade. Esta situação verificou-se, por exemplo, num estudo realizado por Wahid e Corner (2009:884), “XYZ começou a sua preparação para a certificação ISO 9000, em 1998, por conta própria, sem consultar nenhuma entidade externa”. É de destacar a importância que as auditorias representam no processo de certificação. Segundo Furtado,

A certificação requer que a empresa defina os processos que segue, a forma de os medir e que esteja documentado de modo a que um auditor externo possa verificar, quer que os processos estão documentados, quer que a empresa adere a esses processos. Desta forma se pode sinalizar aos clientes que a empresa recorre e usa um standard consistente de processos. (Furtado, 2003:175)

Efetivamente a realização de auditorias tem como primordial objetivo avaliar se a empresa segue ou não corretamente o que está estipulado. Qualquer organização que pretenda certificar-se deve estar ciente de que a realização de auditorias faz parte desse processo. De acordo com Poksinska *et al.* (2006:879) “o principal objetivo de uma

auditoria para a certificação é examinar se os processos e as atividades existentes de qualidade estão em conformidade com os requisitos da norma”. O processo de certificação deve ser orientado pela gestão de topo da empresa, e este princípio é defendido por Vloeberghs e Bellens,

Um forte compromisso com administração de topo é o fator mais importante na redução do tempo e do custo da implementação ISO 9000. Ter um sistema bem estruturado de procedimentos, um sistema de qualidade existente, um forte compromisso e motivação dos colaboradores, também tem um efeito positivo sobre os custos e sobre o tempo de implementação. (Vloeberghs e Bellens, 1996:3)

Todas as iniciativas e alterações realizadas permitem à empresa prosseguir uma correta rotina em direção à certificação. Contudo, estes processos requerem um esforço interno, nomeadamente uma equipa motivada e disposta a alterar a sua conduta em função de uma nova cultura organizacional. É neste âmbito que a **quarta hipótese** se insere:

*Os hotéis procedem a iniciativas para começar a alterar a cultura da empresa antes da obtenção do certificado.*

De acordo com Briscoe *et al.* (2005:318), “a cultura de uma organização deverá influenciar a sua capacidade de, não apenas obter a certificação ISO 9000, mas também de obter a qualidade desejada e os benefícios de mercado”. A cultura organizacional de uma empresa transmite os seus valores e a sua identificação, e existem processos já pré definidos que fazem parte de uma gestão estratégica que é seguida e respeitada pelos colaboradores. A mudança deste ambiente pode ser muitas vezes difícil de realizar caso não exista um forte empenho por parte da gestão de topo. Segundo o mesmo autor,

A cultura de qualidade de uma empresa também deve influenciar a aceitação das mudanças trazidas pela ISO 9000 por parte dos colaboradores. Um dos desafios mais importantes para a implementação da ISO vem dos funcionários que resistem à mudança. (Briscoe *et al.*, 2005:319)

É importante que a Direção antes de iniciar o processo, informe e motive a sua equipa para que esta compreenda quais são as razões e as vantagens da mudança. Tal como refere Kaziliūnas,

Os resultados mostraram que, as pessoas que abrangem a gestão de topo, os outros empregados, o sistema de prémios, o trabalho em equipa, a melhoria contínua, a compreensão da ISO 9000 em si, a avaliação do desempenho e a comunicação, são fatores críticos de sucesso para a administração da ISO 9000 e para obter resultados positivos da certificação. (Kaziliūnas, 2010:67)

Deste modo, através da aplicação de medidas corretas e da formação adequada, é possível alterar a mentalidade empresarial e criar uma nova cultura organizacional direcionada para a qualidade. Tal como refere Hugues *et al.* (2000:339) “A gestão do processo de mudança será um elemento vital na influência dos colaboradores”. A própria norma ISO 9001 obriga a que todos os colaboradores tenham a preparação necessária para que estejam aptos a desenvolverem as tarefas que anteriormente não desenvolviam, e para que tenham a informação e o conhecimento necessários, de como cada etapa é estabelecida. Se esta preparação não for implementada pela empresa, o processo de certificação pode falhar pois, como exemplifica Detert *et al.* (2000:850) “O único denominador comum que levou ao fracasso em todos os nossos esforços realizados anteriormente à qualidade [antes dos meados da década de 1980] foi que nós não alterámos a cultura ou o ambiente em que estavam a ser aplicados todos esses processos e ferramentas”.

É importante existir um bom acompanhamento dos procedimentos e das equipas para colmatar as dificuldades que possam surgir. Segundo Wahid e Corner (2009:885), “Para melhorar a compreensão da ISO por parte dos colaboradores, devem-se realizar formações contínuas, com base nas necessidades de formação identificadas pelo chefe de departamento”.

Ainda sobre esta conduta, Marsh e Byington (1996:13) realçam que “a revisão e a alteração dos procedimentos para seguir os processos já utilizados, combinando com a formação dos funcionários, deve possibilitar que os colaboradores executem corretamente as suas tarefas na maior parte das vezes”.

Uma vez assumido o compromisso com a qualidade os processo internos terão de ser orientados de acordo com esse princípio. A sua implementação obriga a uma série de

processos burocráticos que nem sempre são fáceis de cumprir. Deste modo, é crucial alterar os parâmetros delineados pela empresa e adapta-los a esta nova realidade. Em relação a este último aspeto, é importante destacar que os colaboradores da organização são um elemento chave neste processo. De acordo com Vloeberghs e Bellens,

As organizações também devem reconhecer que a entrada de recursos humanos ainda é um dos aspetos mais importantes da gestão da qualidade. Uma maior cooperação dos funcionários e o envolvimento dos trabalhadores no processo da ISO 9000 originará, certamente, efeitos positivos. (Vloeberghs e Bellens, 1996:5)

Se estas medidas forem implementadas e vincadas em todos os departamentos antes do processo de certificação, é de esperar que a empresa consiga alcançar este objetivo com êxito. De acordo com Wahid e Corner (2009:885) “No caso da XYZ, 83,33 por cento dos inquiridos entrevistados dizem que o compromisso da direção, a liderança e o envolvimento dos funcionários são os fatores de sucesso mais importantes para a implementação da ISO”.

Assim o Modelo apresentado na Figura 1 implica que todas as tarefas estejam estritamente interligadas. Deste modo, com a envolvimento dos vários departamentos e de todos os colaboradores cria-se uma rede interna de procedimentos versáteis e intercalados que permitem uma pré-preparação viável para a certificação. Este Modelo será um ótimo ponto de partida, pois tal como refere Wahid e Corner (2009:887) “A literatura descreve uma variedade de problemas associados à implementação da ISO 9000”. Há necessidade de avaliar as etapas antes da certificação, de modo a entendermos como é que todo o processo é orientado, como refere Larson (1999:1) “ler e compreender o documento da ISO 9000 pode ser extremamente intimidante para uma empresa que pretende certificar-se”.

### 3. METODOLOGIA

Neste capítulo descrevem-se alguns dos pontos-chave e etapas importantes para a realização da componente prática desta investigação. Os conteúdos expostos são os seguintes: objetivo da pesquisa, seleção do universo de pesquisa e seleção da amostra, método de obtenção dos dados – questionário, recolha de informação, teste de hipóteses, teste ao enviesamento por não resposta, teste à aleatoriedade, teste binomial, e por último, são expostas as dificuldades encontradas na realização da pesquisa.

#### *3.1 Objetivo da Pesquisa*

O objetivo primordial desta pesquisa consiste em obter resposta à seguinte questão:

***De que forma é que os hotéis de 4 e 5 estrelas se preparam para a obtenção da Certificação da Qualidade?***

Para obter resposta à pergunta supramencionada é essencial testar um conjunto de hipóteses. De acordo com Zikmund (2000:91), “a hipótese é uma preposição que não está comprovada ou uma possível solução para um problema. Colocar hipóteses é avaliar possíveis respostas para a pergunta de pesquisa”.

Neste seguimento as hipóteses a testar são as seguintes:

***Hipótese 1:*** As empresas possuem um sistema de gestão da qualidade antes de iniciarem o processo de certificação.

***Hipótese 2:*** É elaborado um plano interno por iniciativa da gestão de topo antes de iniciarem o processo de certificação.

***Hipótese 3:*** As empresas implementam medidas de gestão da qualidade antes do início do processo de certificação para corresponder às exigências de uma futura certificação pela ISO 9001.

***Hipótese 4:*** Os hotéis procedem a iniciativas para começar a alterar a cultura da empresa antes da obtenção do certificado.

### ***3.2 Seleção do Universo de Pesquisa e Seleção da Amostra***

O universo de pesquisa diz respeito ao conjunto dos indivíduos-alvo nos quais se debruça a investigação. De acordo com Zikmund (2000:339), “a população ou o universo, é qualquer grupo de elementos (pessoas, empresas, hospitais, lojas, estudantes universitários, ou similares) que partilham um conjunto de características”.

Assim, o universo de pesquisa deste estudo corresponde a todos os empreendimentos hoteleiros com classificação de 4 e 5 estrelas localizados a nível de Portugal Continental. Hill e Hill (2002:41) referem que “ao conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões dá-se o nome de População ou Universo”. É assaz importante que esta delimitação esteja muito bem definida uma vez que é “o objetivo da investigação que define a natureza e a dimensão do Universo” (Hill e Hill, 2002:42). A seleção da amostra é crucial para o desenrolar da pesquisa pois permite obter dados representativos da população-alvo. Segundo Zikmund (2000:339), “a amostra é um subconjunto ou uma grande parte da população”.

A amostra deve ser a mais representativa possível da população-alvo (hotéis com classificação de 4 e 5 estrelas em Portugal Continental). A decisão do tamanho da amostra é por vezes bastante influenciada devido à sua dispersão geográfica, ao método utilizado para recolher a informação necessária e também de que forma é que os inquiridos são contactados (Gill e Johnson, 1997:82).

O número total de empreendimentos hoteleiros classificados com 4 e 5 estrelas é de 373 unidades, o que significa que este total representa o tamanho da população deste estudo, ou seja, o tamanho da população é de 373 unidades, e a amostra será então um subconjunto dessas 373 unidades. De acordo com Hill e Hill,

Quando o investigador não tem tempo nem recursos suficientes para recolher e analisar dados para cada um dos casos do Universo pelo que, nesta situação, só é possível considerar uma parte dos casos que constituem o Universo. Esta parte designa-se por amostra do Universo. (Hill e Hill, 2002:42)

A dimensão da amostra deve ser cuidadosamente selecionada para que os resultados sejam válidos para a população-alvo e o mais representativo possível. Uma amostra da população “é considerada representativa se as unidades que a constituem forem escolhidas por um processo tal que todos os membros da população tenham a mesma

probabilidade de fazer parte da amostra” (Ghiglione e Matalon, 1997:30). Existem algumas dificuldades em assumir com exatidão se determinada amostra é perfeitamente representativa e fidedigna da população que se pretende estudar, pois existem sempre enviesamentos. De acordo com Ghiglione e Matalon (1997:58), “colocar o problema da representatividade por si só, e querer a qualquer preço uma amostra representativa, é impor uma condição difícil de satisfazer e, muitas vezes inútil”. A teoria deste autor defende que o importante não deve ser somente a busca de uma amostra ideal que represente a população que se pretende estudar mas sim, e talvez mais importante, que a amostra seja adequada aos objetivos estabelecidos para a pesquisa (Ghiglione e Matalon, 1997:58).

Para além do exposto, Gill e Johnson (1997:82) referem que “é claro que qualquer decisão sobre o tamanho da amostra e os parâmetros de amostragem para várias subseções da população deve ter em conta o tempo e os meios financeiros que o investigador dispõe”.

Deste modo os resultados recolhidos de uma amostra de determinado Universo que seja assumida como representativa desse Universo, podem ser generalizados com confiança a todo a esse respetivo Universo (Hill e Hill, 2002:42).

No caso da presente dissertação, a amostra recolhida foi de 24 elementos, ou seja, do total dos questionários que foram enviados a todas as empresas, apenas 24 responderam efetivamente. Deste modo, recorreu-se à utilização de testes não paramétricos (Mann-Whitney-Wilcoxon, Wald-Wolfowitz e Binomial), uma vez que estes testes podem ser aplicados ao estudo de fenómenos cuja natureza é tão específica e que envolve apenas pequenas amostras (Andraz, 1995:17), torna-se assim possível trabalhar com amostras muito pequenas. No caso de amostras com grandes dimensões, estes testes podem ser realizados por aproximação a distribuições comumente utilizadas como a distribuição normal (nestes casos o SPSS<sup>4</sup> dá-nos a significância assintótica). Nos casos em que as amostras são muito pequenas também é possível realizar o teste, pois o SPSS dá-nos o nível de probabilidade exato.

---

<sup>4</sup> Statistical Package for Social Sciences

### ***3.3 Método de Obtenção dos Dados – Questionário***

A presente investigação detém como principal característica a recolha de dados primários, isto é, dados que ainda não foram analisados nem estudados no seu conjunto. De acordo com Diamantopoulos e Schlegelmilch (1997:5) “os dados primários são dados recolhidos para uma finalidade específica, ou seja, para satisfazer as necessidades de uma determinada investigação. Estes dados são normalmente recolhidos pelo investigador através da aplicação de questionários”.

Para este tipo de pesquisa, em que se pretendem testar hipóteses com recurso a técnicas estatísticas, o questionário é considerado como o instrumento mais adequado. De acordo com Zikmund,

O principal objetivo de contactar os inquiridos, é a obtenção de uma amostra representativa da população-alvo. Um questionário é definido como um método de recolha de dados primários com base na comunicação com a amostra representativa dos indivíduos que se pretende estudar. (Zikmund, 2000:167)

O questionário “consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação” (Quivy e Campenhoutdt, 1998:188), e é um método frequentemente utilizado em pesquisas relacionadas com populações (Ambrose e Anstey, 2010:85).

Este instrumento de pesquisa permite recolher dados numéricos que possibilitam quantificar as informações e opiniões recolhidas dos inquiridos. Estes números permitem classificar e analisar os resultados, daí a importância de se recorrer a métodos estatísticos, ou seja, dados quantitativos. Os dados que são recolhidos através do inquérito por questionário, em que um grande número de respostas são pré-codificadas, não têm significado em si mesmas. Só podem, portanto, ser úteis no âmbito de um tratamento quantitativo que permita comparar as respostas globais de diferentes categorias (Quivy e Campenhoutdt, 1998:190). Em suma, o questionário é sem dúvida o instrumento de investigação mais adequado para o presente estudo, não só pela dimensão considerada, mas também pela facilidade com que permite comunicar com os indivíduos-alvo de uma forma concisa e económica, e também por permitir fazer o teste estatístico de hipóteses.

Na construção do questionário é importante ter em atenção ao tipo de questões que se colocam. Segundo Gill e Johnson,

A chave para o sucesso é assegurar que as questões vão fornecer os dados num formato adequado para as técnicas estatísticas que o investigador pretende utilizar, tendo em conta a fiabilidade e a validade das escalas de medição que estão codificadas no corpo do questionário. (Gill e Johnson, 1997:92)

A composição do questionário é fundamental, devendo este ser redigido unicamente com as questões necessárias, e cuidadosamente estruturado para que o inquirido tenha facilidade em responder. De acordo com Ambrose e Anstey (2010:83) “A primeira etapa na construção de um questionário é analisar e compreender qual é o tipo de informação associada ao problema que levou à necessidade do investigador recorrer ao questionário”. Na elaboração efetiva do questionário importa ter em atenção ao seu tamanho, o qual não deve ser muito extenso sob pena do inquirido não responder a todas as questões. Zikmund (2000:203) defende que “a dimensão de um questionário não deve ultrapassar as seis páginas”.

Após a elaboração do questionário foi realizado um pré-teste de modo a detetar erros de compreensão e de estrutura, possibilitando averiguar a viabilidade do questionário. Segundo Gill e Johnson,

No fundo, o teste piloto é um teste que serve para testar o projeto de pesquisa através de uma sub amostra de inquiridos que têm características semelhantes às que são identificadas na amostra principal. Fazer este teste é necessário, pois é muito difícil prever como é que os inquiridos vão interpretar e reagir às perguntas. A realização de um teste piloto antes do inquérito principal permite identificar e corrigir eventuais problemas. (Gill e Johnson, 1997:93)

O pré-teste foi concretizado a 10 inquiridos selecionados aleatoriamente, e administrado de 06 a 13 de Fevereiro 2012. Após o feedback destes inquiridos houve necessidade de alterar alguns pontos na construção do questionário, como por exemplo, alterar a sua linguagem de forma a ser de fácil entendimento e compreensão. Deste modo, após as alterações terem sido também testadas até todas as dúvidas serem eliminadas, avançou-se para a administração efetiva dos questionários entre 29 de Fevereiro 2012 e 11 de Abril de 2012. A opção de enviar o questionário nesta altura do ano deveu-se mormente por ser um período de época baixa, altura em que existe menos movimento nas unidades

hoteleiras, e como tal seria a altura mais propícia para obter um maior número de respostas.

Relativamente à estrutura do questionário utilizado neste estudo, é importante referir que antes dos inquiridos responderem às questões, o questionário apresenta uma abordagem inicial com um conjunto de questões que definem primeiramente o ponto de situação em que se encontrava a empresa face ao processo de certificação pela qualidade. Estas questões servem de filtro para os seguintes cinco grupos que compõem o questionário: grupo A: a empresa está a pensar em certificar-se mas ainda não se decidiu (9 questões); grupo B: a empresa já decidiu certificar-se (13 questões), grupo C: a empresa já se encontra certificada (9 questões), grupo D – a empresa não planeia certificar-se (9 questões), e por último o grupo E que corresponde apenas à caracterização da empresa/inquirido (8 questões). O inquirido que respondeu, por exemplo, ao grupo A, ao finalizar este grupo de questões foi automaticamente direcionado para o último grupo da caracterização. O mesmo aconteceu ao inquirido que respondeu ao grupo C, e assim sucessivamente. Ou seja, cada inquirido apenas respondeu ao grupo que correspondia à situação da sua empresa, e não teve acesso aos outros grupos de questões. Esta técnica apenas foi possível aplicar recorrendo ao programa on-line Survey Monkey.

### **3.4 Recolha de Informação**

A recolha de informação foi feita através do envio do questionário *via* correio eletrónico. Esta forma de administrar o questionário é cada vez mais utilizada por investigadores (Jin, 2010:75). Para a presente pesquisa foram feitas várias tentativas de incentivo à resposta ao questionário através do envio repetitivo do *email* com novas mensagens de correio eletrónico para os indivíduos que ainda não tinham respondido, apelando à sua colaboração. No intervalo de espaço mencionado foram feitos os seguintes envios:

**Tabela 3.1 - Datas de envio do Questionário**

<b>Mensagem de apelo à resposta</b>	<b>Data de envio</b>
1º Envio	29 de Fevereiro 2012
2º Envio	25 de Março 2012
3º Envio	03 de Abril 2012
4º Envio	11 de Abril 2012

### 3.5 Teste de Hipóteses

Os testes de hipóteses são utilizados para rejeitar ou não rejeitar determinada hipótese relativa a comportamentos/situações que se pretendem avaliar na população em estudo. Os testes realizados permitem rejeitar ou não rejeitar essas hipóteses, tendo em conta a informação que foi obtida através da amostra. Para a realização de um teste de hipóteses devem ser criadas duas hipóteses a testar, a Hipótese Nula ( $H_0$ ) e a Hipótese Alternativa ( $H_A$ ). Importa sublinhar que há sempre o risco de rejeitar ou não rejeitar a hipótese correta, o que indica que existem dois tipos de erros que podem ocorrer com esta decisão. De acordo com Murteira *et al.*,

O aspeto fundamental da teoria do teste de hipóteses prende-se com a possibilidade de controlar a probabilidade de cometer cada um dos tipos de erro. Tenha-se, no entanto, presente que, depois de tomada uma decisão, se pode cometer apenas um dos tipos de erro (se se rejeitar  $H_0$  nunca corre o erro de 2.<sup>a</sup> espécie; se não se rejeitar  $H_0$  nunca acontece o erro de 1.<sup>a</sup> espécie). (Murteira *et al.*, 2010: 398)

A tabela seguinte clarifica nitidamente a situação referida anteriormente:

Tabela 3. 2 - Teste de Hipóteses – Erros de 1.<sup>a</sup> e 2.<sup>a</sup> espécies

Teste de Hipóteses – erros de 1. <sup>a</sup> e 2. <sup>a</sup> espécies	$H_0$ verdadeira	$H_0$ falsa
Rejeitar $H_0$	Erro de 1. <sup>a</sup> espécie	Decisão correta
Não rejeitar $H_0$	Decisão correta	Erro de 2. <sup>a</sup> espécie

Adaptado de Murteira *et al.* (2010:398).

A fim de testar as hipóteses optou-se por recorrer a testes não paramétricos, que de acordo com Siegel e Castellan,

Um teste estatístico não paramétrico baseia-se num modelo que apenas especifica as condições gerais, e nenhuma em relação à forma específica de distribuição a partir da qual a amostra foi desenhada. Estão associados alguns pressupostos a estes testes, tais como, todas as observações devem ser independentes, e a variável em estudo tem continuidade. Estes pressupostos são menores e mais fracos do que aqueles associados aos testes paramétricos. (Siegel e Castellan, 1998:34)

Assim, dado que a amostra conseguida foi bastante pequena (24 elementos), este tipo de teste é o mais adequado para a presente situação. Siegel e Castellan (1998:35) defendem que “se o tamanho da amostra é muito pequeno, pode não haver alternativa para a utilização de um teste estatístico não paramétrico, a menos que a natureza da distribuição da população seja conhecida com exatidão”. Esta posição também é assumida por Diamantopoulos e Schlegelmilch (1997:67) que referem “com pequenas amostras pode-se estar limitado a usar somente as estatísticas não paramétricas (às vezes também conhecidas como estatísticas de «pequena amostra»”.

A opção de se realizar testes não paramétricos também se deve ao fato de estes testes serem considerados geralmente como uma alternativa aos testes paramétricos quando as condições de aplicação destes, nomeadamente a normalidade da variável sob estudo e a homogeneidade de variâncias entre grupos, não se verificam (Maroco, 2003:169), condições que se constata na presente pesquisa.

### ***3.6 Teste ao Enviesamento por Não Resposta***

Neste estudo surgiu a necessidade de se realizar o teste ao enviesamento por não resposta uma vez que durante a recolha de dados houve dificuldade em conseguir um número elevado de respostas ao questionário. De acordo com Armstrong e Overton (1977:1) “Se as pessoas que responderam diferirem substancialmente daquelas que não responderam, os resultados não permitem dizer diretamente como é que toda a amostra teria respondido - certamente é um passo importante a considerar antes da amostra ser generalizada à população”. O teste ao enviesamento por não resposta permite perceber se os inquiridos que não responderam são muito diferentes ou não dos inquiridos que responderam ao questionário. A ausência de respostas está muitas vezes relacionada com problemas de pesquisas via correio eletrónico, em que a taxa de resposta pode ser muito baixa. (Sila, 2007:97)

Deste modo foi utilizado o teste de Mann-Whitney<sup>5</sup>. Este teste destina-se a verificar se há diferenças na localização das populações. Segundo Maroco (2003:170) “é o teste não paramétrico a usar, em alternativa ao teste t-student”. Para além disso, este teste é o mais conveniente para este estudo uma vez que a amostra obtida é pequena. De acordo com Diamantopoulos e Schlegelmilch (1997:181) “é uma boa alternativa quando as

---

<sup>5</sup> Importa referir que em todos os testes realizados no SPSS foi seleccionada a opção “Exact” que produz o p-value exato. (Maroco, 2003: 171)

preposições sobre o tamanho da amostra não são cumpridas ou quando a dimensão da amostra é pequena”.

Para a realização deste teste são utilizadas questões de Escala de Likert (a grande maioria das questões que compõem o questionário são de Escala de Likert, fazendo assim todo o sentido aplicar este teste a estas questões). As restantes questões que compõem o questionário são de nível nominal e não são muito numerosas, daí não se ter realizado qualquer teste ao enviesamento para essas questões. Deste modo foram comparados dois grupos independentes: grupo 1 - “indivíduos que responderam primeiro” e o grupo 2 - “indivíduos que responderam em último”. Para a realização do teste foram agrupados os itens das questões de Escala de Likert em quatro conjuntos distintos: primeiro conjunto com os itens das questões A4, B4, C4 e D4; segundo conjunto com os itens das questões A7, B7, C6.2 e D8; terceiro conjunto com os itens das questões A8, B11 e C8; e o quarto e último conjunto que foi composto pelos itens das questões A9, B12, C10 e D5.

### ***3.7 Teste à Aleatoriedade***

Para a presente pesquisa considerou-se relevante aplicar o teste Wald–Wolfowitz uma vez que não se realizou nenhum processo de amostragem. Segundo refere Andraz,

Os testes à aleatoriedade prestam um importante contributo à teoria estatística já que os pressupostos teóricos para praticamente todas as técnicas clássicas, como de resto para os procedimentos não paramétricos, incluem a hipótese de aleatoriedade das amostras. Se esta hipótese for válida, a amostra específica obtida é então validamente encarada como uma de entre várias sequências de observações igualmente prováveis. (Andraz, 1995:45)

Este teste permite verificar se os dados obtidos são ou não aleatórios e então testar a veracidade dessa hipótese, para além de que o teste pode ser aplicado a qualquer tipo de dados.

### ***3.8 Teste Binomial***

De entre a multiplicidade de testes não paramétricos aplicou-se o teste Binomial como forma de dar resposta à primordial questão deste estudo. Este teste aplica-se a uma amostra independente em que a variável qualitativa é dicotómica, cujas características são designadas de sucesso e insucesso. Permite testar se a proporção de uma das respostas é igual ou diferente de uma determinada proporção, ou testar se as proporções das duas categorias de resposta são iguais ou diferentes. Este teste compara as frequências observadas com as que se espera obter numa distribuição binomial (Pestana, 2003:447). A distribuição binomial consiste numa distribuição de probabilidade discreta do número de sucessos numa sequência de  $n$  tentativas tais que as tentativas são independentes; cada tentativa resulta apenas em duas possibilidades, sucesso ou fracasso; e a probabilidade de cada tentativa,  $\pi$ , permanece constante (Cramer e Bryman, 1993:146). A possibilidade de aplicar este teste deveu-se ao fato de que as condições exigidas para a realização do teste, se verificam todas, ou seja, as experiências apresentadas na repetição de  $n$  provas idênticas, cada prova tem dois resultados possíveis, a probabilidade de um resultado mantém-se constante de prova para prova e igual, e as provas são independentes. O teste ao enviesamento por não resposta e o teste à aleatoriedade permitem aferir se as condições para a realização do teste binomial estão presentes. O teste ao enviesamento por não resposta permite aferir sobre a estabilidade, ao longo do tempo, da probabilidade de um resultado se manter constante. E o teste à aleatoriedade permite aferir sobre a independência das provas (observações).

### ***3.9 Dificuldades da Pesquisa***

Durante a realização deste estudo foram encontradas algumas dificuldades as quais são descritas nesta secção.

A opção de aplicar o inquérito por questionário originou algumas dificuldades na recolha dos dados necessários para a investigação. Existem várias referências na literatura relativamente a este tema e que abordam algumas barreiras que devem, sempre que possível, ser contornadas a fim de obter o maior número de dados possíveis e com fidedignidade. De acordo com Ghiglione e Matalon,

...um inquérito consiste, portanto, em suscitar um conjunto de discursos individuais, em interpretá-los e generaliza-los. Os problemas teóricos e metodológicos levantados pela sua prática e pela sua utilização estão relacionados com estas características”. (Ghiglione e Matalon, 1997:2)

Uma das maiores dificuldades iniciais é inexoravelmente a construção do questionário. Segundo Ambrose e Anstey (2010:85) “A estrutura do questionário é um tema bastante debatido entre os investigadores, e mesmo para os mais experientes será sempre um desafio construir um questionário”.

No presente estudo tentou-se colmatar esta dificuldade com a elaboração cuidadosa de 2 pré-testes das questões que compõe o questionário. A fim de verificar as construções fráscas e a exposição do conteúdo, à medida que o inquérito foi elaborado, este foi entregue e revisto por inquiridos anónimos que manifestaram a sua opinião em relação à compreensão e dificuldades com que se depararam ao ler o questionário. É necessário salientar que, apesar de não existir qualquer razão para admitir que o inquirido não se submeterá passivamente às recomendações do inquiridor, ele dirá a “verdade” ou mais modestamente, a “sua verdade”. (Ghiglione e Matalon, 1997:2). Para além do que já foi referido, constatou-se que, após a análise das respostas dos inquéritos, não foram identificadas contradições nas respostas obtidas, pelo que não há indicações de que os inquiridos não tenham respondido com a verdade.

Outra dificuldade aliada à anterior foi a de não conseguir garantir que todos os inquiridos devolvessem o questionário devidamente preenchido. Este obstáculo é muitas vezes difícil de contornar. Neste caso, procurou-se apelar à sensibilidade dos inquiridos e seguiu-se uma cuidadosa seleção da pessoa que deveria de responder ao questionário. Deste modo, foi expressamente mencionando de que o questionário era dirigido somente aos Diretores da unidade hoteleira em questão. Esta iniciativa revelou-se positiva, uma vez que se constatou que a grande maioria dos inquiridos que responderam, não só pertenciam aos quadros da Direção, como também faziam parte do departamento de gestão da qualidade.

## 4. ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta secção é feita uma breve caracterização da amostra e posteriormente, são apresentados os resultados obtidos nos testes mencionados anteriormente e respetiva análise, nomeadamente o teste ao enviesamento por não resposta (teste Mann-Whitney), teste à aleatoriedade (teste Wald–Wolfowitz) e por último o teste de hipóteses (teste Binomial).

### *4.1 Caracterização da Amostra*

Para a realização da corrente investigação definiu-se como Universo de pesquisa todos os empreendimentos hoteleiros com classificação de 4 e 5 estrelas localizados em Portugal Continental. O questionário utilizado como instrumento de recolha de dados foi administrado ao total de 373 unidades existentes. De acordo com o INE<sup>6</sup>, no Continente estão classificados 306 hotéis de 4 estrelas e 67 são hotéis de 5 estrelas. A amostra recolhida para a realização desta pesquisa englobou no total cerca de 54 observações, o que representa 14% de respostas recolhidas. Todavia, após a análise das 54 respostas obtidas, chegou-se à conclusão que muitos inquiridos não completaram a resposta ao inquérito. Assim, optou-se por eliminar essas respostas incompletas, ficando-se com um total de 24 respostas válidas, correspondentes a uma taxa de resposta (válida) de 6,4%. Importa sublinhar que, para este estudo, foram considerados apenas os hotéis de 4 e 5 estrelas, porque se entendeu que estes teriam mais preocupação e cuidado com a qualidade oferecida e que, portanto, teriam o perfil mais indicado para esta investigação.

Neste seguimento elaborou-se uma comparação do total de hotéis por categoria que responderam ao questionário com o total de hotéis existentes. Através da tabela 4.1 constata-se que a estrutura percentual da amostra não difere muito da estrutura percentual da população. Não há nestes dados da tabela qualquer evidência contra a representatividade da amostra. Trata-se, portanto, de um bom indicador que sugere que amostra pode ser representativa.

---

<sup>6</sup> Instituto Nacional de Estatística.

**Tabela 4.1 - Comparação da classificação de hotéis com a classificação obtida na amostra**

Categoria	População de hotéis de 4 e 5 estrelas		Amostra de hotéis de 4 e 5 estrelas		
	Frequência*	Percentagem	Frequência	Percentagem	Percentagem da população
<b>Hotéis de 5 estrelas</b>	67	18,0	5	20,8	7,4
<b>Hotéis de 4 estrelas</b>	306	82,0	19	79,1	6,2
<b>Total</b>	373	100,0	24	100,0	6,4

Fonte: \*Instituto Nacional de Estatística (2011)

Outra comparação que se optou por realizar foi a do número de camas existentes nos hotéis que responderam com o número de camas existentes no total dos hotéis de 4 e 5 estrelas. Ao contrário do que sucede com a tabela 4.1, constata-se que a estrutura percentual da amostra difere da estrutura percentual da população. Esta diferença entre as estruturas da tabela 4.1 e da tabela 4.2 resultou da dimensão média do número de camas dos hotéis de 5 estrelas da amostra ser inferior à dimensão média dos hotéis de 5 estrelas da população.

**Tabela 4.2 - Comparação do número de camas existente nos hotéis com a classificação obtida na amostra**

Categoria	Número de camas existente nos de hotéis de 4 e 5 estrelas		Amostra do número de camas de hotéis de 4 e 5 estrelas		
	Frequência*	Percentagem	Frequência <sup>a</sup>	Percentagem	Percentagem da população
<b>Hotéis de 5 estrelas</b>	22441	27,7	475	7,7	2,1
<b>Hotéis de 4 estrelas</b>	58548	72,3	5734	92,3	9,8
<b>Total</b>	80989	100,0	6209	100,0	7,7

Fonte: \*Instituto Nacional de Estatística (2011).

a) Maisturismo.

Quanto à cadeia a que pertence o hotel, verificou-se que 54,2% dos inquiridos que responderam não pertencem a nenhuma cadeia de hotéis, seguindo-se 37,5% que responderam que pertencem a uma cadeia Nacional, e por último cerca de 8,3% refere que pertence a uma cadeia Internacional.

**Tabela 4.3 - Cadeia a que pertence o hotel**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Nacional</b>	9	37,5
<b>Internacional</b>	2	8,3
<b>Não pertence a nenhuma cadeia</b>	13	54,2
<b>Total</b>	24	100,0

Nota: Apenas 24 inquiridos responderam a esta questão

No que diz respeito ao cargo que os indivíduos ocupam na empresa, foi necessário agrupar as respostas em quatro categorias diferentes dado que esta era uma questão aberta. Deste modo registou-se que 54,2% dos inquiridos que responderam a esta questão são “outros técnicos superiores”, 20,8% são “diretores gerais”, seguindo-se “diretores de hotel” com 16,7% e por último “diretores departamentais” com 8,3%.

**Tabela 4.4 - Cargo que ocupa na empresa**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Diretor Geral</b>	5	20,8
<b>Diretor de Hotel</b>	4	16,7
<b>Outros Técnicos Superiores</b>	13	54,2
<b>Diretores Departamentais</b>	2	8,3
<b>Total</b>	24	100,0

Nota: Apenas 24 inquiridos responderam a esta questão

Em relação aos anos de experiência na empresa, registou-se que a maior parte dos inquiridos possui 5 ou menos anos de experiência na empresa (50%). Com 6 a 10 anos de experiência registaram-se 33,3% das respostas, seguindo-se os colaboradores com 21 a 25 anos de experiência com 8,3%, e por último, com 4,2%, os colaboradores com 26 ou mais anos de experiência. De salientar que não houve respostas ao intervalo de 16 a 20 anos de experiência que também consta como opção no questionário.

**Tabela 4.5 - Anos de experiência na empresa**

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>0 a 5 anos</b>	12	50,0
<b>6 a 10 anos</b>	8	33,3
<b>11 a 15 anos</b>	1	4,2
<b>21 a 25 anos</b>	2	8,3
<b>26 ou mais anos</b>	1	4,2
<b>Total</b>	24	100,0

Nota: Apenas 24 inquiridos responderam a esta questão

Quanto às habilitações literárias verificou-se que 58,3% dos inquiridos que responderam a esta questão têm o grau de Licenciatura, seguindo-se a Pós-Graduação com 25%, o Ensino Secundário (12º Ano) com 12,5%, e por último o Bacharelato com 4,2%.

**Tabela 4.6 - Habilitações literárias**

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Ensino Secundário (12º Ano)	3	12,5
Bacharelato	1	4,2
Licenciatura	14	58,3
Pós-Graduação	6	25,0
Total	24	100,0

Nota: Apenas 24 inquiridos responderam a esta questão

#### ***4.2 Teste ao Enviesamento por Não Resposta***

Para a realização do teste de Mann-Whitney foram comparadas as respostas dos indivíduos que responderam em primeiro ao questionário, com as respostas dos indivíduos que responderam depois. As questões foram agrupadas em 4 conjuntos, como já foi referido no capítulo anterior.

As hipóteses aplicadas ao teste de Mann-Whitney foram as seguintes:

$H_0: \tilde{x}_1 = \tilde{x}_2$  (as medianas dos grupos são iguais)

$H_A: \tilde{x}_1 \neq \tilde{x}_2$  (as medianas são diferentes)

Para testar os conjuntos de questões foi colocada a seguinte hipótese:

$H_0: \tilde{x}_1 = \tilde{x}_2$  (não existem diferenças entre os indivíduos que responderam primeiro e os indivíduos que responderam depois)

$H_A: \tilde{x}_1 \neq \tilde{x}_2$  (existem diferenças significativas entre os indivíduos que responderam primeiro e os indivíduos que responderam depois)

O resultado do teste apresenta-se na seguinte tabela:

**Tabela 4.7 – Teste Mann-Whitney**

	Manual da gestão da qualidade	Formação dos colaboradores	Treino dos colaboradores	Envolvimento dos colaboradores	Gestão eficaz dos recursos humanos	Sistema de gestão de reclamações	Avaliação da satisfação do cliente	Aplicação de inquéritos aos clientes	Levantamento dos requisitos de clientes	Controlo do produto não conforme
Mann-Whitney U	68,500	66,000	60,000	60,000	54,000	56,000	47,500	53,000	58,000	57,000
Nível de Significância Exato	1,000	1,000	0,478	0,478	0,371	0,640	0,155	0,371	0,680	1,000

Continuação da Tabela nº4.7

	Procedimentos documentados	Programa de auditorias internas	Avaliação dos procedimentos existentes	Ações preventivas para eliminar não conformidades	Implementação de ações corretivas	Tomada de decisões baseadas em factos	Definição de objectivos da gestão da qualidade	Definição de indicadores de desempenho	Avaliação contínua de fornecedores	Plano de ações no âmbito da gestão qualidade a realizar antes da Certificação por iniciativa da gestão de topo
Mann-Whitney U	68,500	69,500	46,000	53,000	47,000	40,500	36,000	40,500	46,000	42,000
Nível de Significância Exato	1,000	1,000	0,160	0,261	0,131	0,100	0,014	0,076	0,220	0,144

Continuação da Tabela nº4.7

	A estratégia da empresa engloba aspetos importantes sobre a gestão da qualidade	Apoio da gestão de topo	Reforço do comportamento dos colaboradores conforme desejado	Reforço do envolvimento dos colaboradores	Formação dos colaboradores	Melhoria da comunicação e informação sobre o processo de mudança na cultura organizacional	Revisão da estrutura organizacional	Revisão dos métodos de trabalho	Haver experimentação prévia com métodos, técnicas e processos relacionados com a gestão da qualidade antes da Certificação	Melhoria organizacional
Mann-Whitney U	28,000	54,000	51,500	54,500	48,500	37,500	35,000	40,500	33,500	42,000
Nível de Significância Exato	0,010	1,000	1,000	1,000	0,635	0,183	0,443	0,312	0,126	0,395

Continuação da Tabela nº4.7

	Melhoria da produtividade	Aumento da notoriedade	Orientação estratégica	Acesso a novos mercados	Melhoria da posição competitiva	Criação de valor acrescentado	Existência de incentivos	Envolver/motivar os colaboradores	Aumento da satisfação dos clientes	Exigência de clientes
Mann-Whitney U	37,000	52,000	45,000	27,000	40,000	52,500	35,000	45,000	40,000	44,500
Nível de Significância Exato	0,198	0,957	0,552	0,037	0,316	1,000	0,435	1,000	0,628	1,000

Continuação da Tabela nº4.7

	Concorrência	Motivos de marketing/ vendas	Exigências legais	Cumprimento do orçamento	Redução de custos	Aumento da produtividade	Melhoria da organização interna	Crescimento da empresa	Satisfação e confiança dos acionistas	Desenvolvimento de recursos estratégicos
Mann-Whitney U	50,000	37,000	43,000	39,000	20,500	25,500	53,000	49,000	41,500	26,000
Nível de Significância Exato	0,745	0,200	0,888	0,670	0,061	0,069	1,000	0,868	0,945	0,436

Continuação da Tabela nº4.7

	Implementação e funcionamento de novos processos	Cumprimento do prazo previsto para a implementação	Desenvolvimento produtos novos / mercados novos	Acesso a novos mercados	Aumento da notoriedade	Desenvolvimento da vantagem competitiva	Satisfação e confiança dos clientes	Satisfação de outros stakeholders e parceiros importantes	Satisfação dos colaboradores com os métodos e resultados da implementação do sistema de gestão da qualidade
Mann-Whitney U	45,500	40,500	42,500	31,000	32,000	31,500	29,000	45,500	27,000
Nível de Significância Exato	0,790	0,633	0,993	0,296	0,162	0,116	0,171	1,000	0,178

De acordo com os resultados obtidos pelo software, constata-se que o nível de significância obtido na grande maioria dos itens é superior a 0,05, logo não se rejeita  $H_0: \tilde{x}_1 = \tilde{x}_2$ . Assim, admite-se que não existem diferenças entre os indivíduos que responderam primeiro e os indivíduos que responderam depois. No entanto, devemos salientar que existem 3 itens com nível de significância inferior a 0,05. Tais itens são, “definição de objetivos da qualidade” (0,014), “a estratégia da empresa engloba aspetos importantes sobre a gestão da qualidade” (0,010) e “acesso a novos mercados” (0,037), para os quais se rejeita a Hipótese  $H_0$ .

Em suma, após a análise dos resultados do teste Mann-Whitney às questões mencionadas, constata-se que, embora tenham sido registados alguns valores inferiores ao nível de significância assumido de 0,05, a grande maioria dos valores dos restantes itens é  $\alpha \geq 0,05$ . Este teste indica que, para a grande maioria das variáveis não foram detetadas diferenças entre o grupo dos inquiridos que responderam primeiro e o grupo dos mais tardios. Assim, pode concluir-se que o enviesamento das não-respostas não constitui um problema para a presente investigação.

#### ***4.3 Teste à Aleatoriedade***

Tal como foi referido anteriormente, foi realizado o teste Wald–Wolfowitz o qual testa as seguintes hipóteses:

$H_0$ : Os dados são aleatórios

$H_A$ : Os dados não são aleatórios

Os resultados obtidos estão representados na seguinte tabela:

**Tabela 4.8 - Teste Wald-Wolfowitz**

	Manual da gestão da qualidade	Formação dos colaboradores	Treino dos colaboradores	Envolvimento dos colaboradores	Gestão eficaz dos recursos humanos	Sistema de gestão de reclamações	Avaliação da satisfação do cliente	Aplicação de inquéritos aos clientes	Levantamento dos requisitos de clientes	Controlo do produto não conforme
Total de Casos	24	23	23	23	24	23	23	23	23	22
Número de Runs	13	1 <sup>a</sup>	3	2	12	11	8	10	14	9
Nível de Significância	0,829		1,000	0,087	0,621	0,612	0,697	1,000	0,380	0,817

Continuação da Tabela nº4.8

	Procedimentos documentados	Programa de auditorias internas	Avaliação dos procedimentos existentes	Ações preventivas para eliminar não conformidades	Implementação de ações corretivas	Tomada de decisões baseadas em factos	Definição de objectivos da gestão da qualidade	Definição de indicadores de desempenho	Avaliação contínua de fornecedores	Plano de ações no âmbito da gestão qualidade a realizar antes da Certificação por iniciativa da gestão de topo
Total de Casos	24	24	24	23	23	23	24	24	23	23
Número de Runs	3	3	12	9	9	13	9	12	10	5
Nível de Significância	1,000	1,000	0,842	0,522	1,000	0,826	0,823	0,840	0,393	1,000

Continuação da Tabela nº4.8

	A estratégia da empresa engloba aspetos importantes sobre a gestão da qualidade	Apoio da gestão de topo	Reforço do comportamento dos colaboradores conforme desejado	Reforço do envolvimento dos colaboradores	Formação dos colaboradores	Melhoria da comunicação e informação sobre o processo de mudança na cultura organizacional	Revisão da estrutura organizacional	Revisão dos métodos de trabalho	Haver experimentação prévia com métodos, técnicas e processos relacionados com a gestão da qualidade antes da Certificação	Melhoria organizacional
Total de Casos	23	21	21	21	21	21	19	21	21	21
Número de Runs	10	9	13	5	8	10	5	5	3	10
Nível de Significância	,388 0,109	,392 0,304	,222 0,100	1,000 0,729	,709 0,179	1,000 0,184	1,000 0,702	1,000 0,729	1,000 0,905	,655 0,150

Continuação da Tabela nº4.8

	Melhoria da produtividade	Aumento da notoriedade	Orientação estratégica	Acesso a novos mercados	Melhoria da posição competitiva	Criação de valor acrescentado	Existência de incentivos	Envolver/ motivar os colaboradores	Aumento da satisfação dos clientes	Exigência de clientes
Total de Casos	21	21	21	21	21	21	19	20	20	19
Número de Runs	10	4	3	12	12	10	7	8	8	9
Nível de Significância	0,651	0,271	1,000	0,835	0,835	0,655	0,783	0,324	0,594	0,637

Continuação da Tabela nº4.8

	Concorrência	Motivos de marketing/ vendas	Exigências legais	Cumprimento do orçamento	Redução de custos	Aumento da produtividade	Melhoria da organização interna	Crescimento da empresa	Satisfação e confiança dos acionistas	Desenvolvimento de recursos estratégicos
Total de Casos	21	21	19	19	18	20	21	21	19	17
Número de Runs	10	4	9	10	10	8	5	11	6	8
Nível de Significância	0,655	0,067	1,000	1,000	1,000	0,697	1,000	1,000	0,235	0,695

Continuação da Tabela nº4.8

	Implementação e funcionamento de novos processos	Cumprimento do prazo previsto para a implementação	Desenvolvimento produtos novos / mercados novos	Acesso a novos mercados	Aumento da notoriedade	Desenvolvimento da vantagem competitiva	Satisfação e confiança dos clientes	Satisfação de outros stakeholders e parceiros importantes	Satisfação dos colaboradores com os métodos e resultados da implementação do sistema de gestão da qualidade
Total de Casos	20	20	19	19	20	20	19	20	19
Número de Runs	7	5	9	8	11	5	7	1 <sup>a</sup>	10
Nível de Significância	1,000	1,000	1,000	1,000	0,808	1,000	0,783		0,358

Nota: a) Nestes dois casos não foi possível realizar o teste de aleatoriedade porque apenas existia um run.

O nível de significância obtido em todos os itens foi superior a  $\alpha \geq 0,05$ , logo, não se rejeita  $H_0$ . Admite-se então que não há evidência contra a aleatoriedade e os dados das observações realizadas são independentes entre si.

#### ***4.4 Teste de Hipóteses***

##### **4.4.1 Teste da Hipótese 1: As empresas possuem um sistema de gestão da qualidade antes de iniciarem o processo de certificação.**

A fim de testar a hipótese supramencionada foram utilizadas as questões A1, B1, C1 e D1. Todas estas questões englobam matéria importante e destacam aspetos essenciais do sistema de gestão da qualidade, permitindo assim avaliar se os hotéis possuem ou não um sistema de gestão da qualidade, ou seja, práticas e ações iniciais ou principiantes antes de iniciarem o processo de certificação. Para a realização deste teste foi imperativo agrupar as respostas das questões em dois grupos distintos: grupo 1 – “existe um sistema de gestão da qualidade” e grupo 2 – “não existe um sistema de gestão da qualidade”. No primeiro grupo foram incluídas as respostas “já existe ou já existia um sistema de gestão da qualidade antes do processo de certificação” e no segundo grupo incluíram-se todas as outras respostas. Importa sublinhar que só agrupando desta forma os dados é possível realizar este teste uma vez que este deve ser realizado com variáveis dicotómicas, condição necessária para realizar o teste binomial utilizando o SPSS. Para além disso, importa referir que o teste binomial realizado pelo SPSS é um teste bilateral para as hipóteses:

**$H_0: \pi = \pi_0$**  (em que  $\pi_0$  é um valor fixo tal que  $0 < \pi_0 < 1$ )

**$H_A: \pi \neq \pi_0$**

Contudo, para o presente estudo o que se pretende é a realização de um teste unilateral para as seguintes hipóteses:

**H<sub>0</sub>:  $\pi \leq 0,10$**  (a proporção de hotéis,  $\pi$ , que na população possuíam ou possuem um sistema de gestão da qualidade antes de iniciarem o processo de certificação é menor ou igual a 10%)

**H<sub>A</sub>:  $\pi > 0,10$**

Sendo o teste realizado pelo SPSS bilateral, quando o que se pretende é um teste unilateral, torna-se necessário realizar o seguinte cálculo:  $\frac{p\text{-value}}{2}$ . De salientar que o *p-value* é o nível de significância obtido pelo software. Deste modo o *p-value* para o teste unilateral pretendido é  $\frac{0,193}{2} = 0,096$  conforme a tabela 4.9

**Tabela 4.9 - Resultado do Teste Binomial para Hipótese 1**

		Número de Elementos	Observações	Teste para a Proporção	Nível de Significância
Testar H1	Existe um sistema de gestão da qualidade antes de iniciarem o processo de certificação	4	0,174	0,100	0,096
	Não existe um sistema de gestão da qualidade antes de iniciarem o processo de certificação	19	0,826		
	Total	23	1,000		

Admitindo um nível de significância de  $\alpha=0,05$ , a conclusão deve ser a de não rejeitar a hipótese H<sub>0</sub>:  $\pi_i \leq 0,10$ .

Assim é possível afirmar que a proporção de hotéis que na população possui um sistema de gestão da qualidade antes de iniciar o processo de certificação é menor ou igual a 10%. A grande maioria dos hotéis (90% ou mais) não possui ou não possuíam qualquer sistema de gestão da qualidade antes de iniciar o processo de certificação.

#### 4.4.2 Teste da Hipótese 2: É elaborado um plano interno por iniciativa da gestão de topo antes de iniciarem o processo de certificação.

De forma a se conseguir testar esta hipótese optou-se por aplicar o teste ao item nº 20 das questões A2, B2, C2 e D2, por serem as que mais especificamente se relacionam com a hipótese. Deste modo, é possível avaliar concretamente se a Direção dos hotéis tem ou não a iniciativa de elaborar um plano interno, plano este que se refere a ações internas com vista à implementação de procedimentos favoráveis e consonantes com os processos de implementação de um sistema de gestão da qualidade. À semelhança da questão anterior, as respostas destas questões foram divididas em dois grupos: grupo 1 – “É elaborado um plano interno” e grupo 2 – “Não foi elaborado nenhum plano interno”. Procedeu-se então ao teste estatístico representado pelas hipóteses seguintes:

**H<sub>0</sub>:  $\pi \leq 0,10$**  (a proporção de hotéis que na população elaboraram um plano interno de ações por iniciativa da gestão de topo, contendo as ações a realizar no âmbito da gestão da qualidade, antes de iniciar o processo de certificação, é menor ou igual a 10%)

**H<sub>A</sub>:  $\pi > 0,10$**

Os resultados do teste binomial, realizado no software, são os seguintes:

Tabela 4.10 - Resultado do Teste Binomial para Hipótese 2

	Número de Elementos	Observações	Teste para a Proporção	Nível de Significância
É elaborado um plano interno	11	0,6	0,1	0,000
Testar H2 Não foi elaborado nenhum plano interno	9	0,4		
Total	20	1		

Neste caso o nível de significância obtido foi de 0,000 valor que é inferior ao nível de significância de  $\alpha=0,05$ .

Deste modo deve-se optar por rejeitar H<sub>0</sub>:  $\pi \leq 0,10$ . Assim não se admite que a proporção de hotéis que na população possuem um plano interno de ações elaborado por iniciativa da gestão de topo antes de iniciarem o processo de certificação seja igual ou inferior a 10%. A proporção dos hotéis que têm ou tiveram um plano interno de ações elaborado

por iniciativa da gestão de topo antes de iniciarem o processo de certificação deverá ser superior aos 10%. Não se conhece exatamente qual é o valor percentual das empresas que se encontra acima dos 10%. Contudo e tendo interesse para a corrente investigação perceber qual é essa percentagem, optou-se por colmatar esta dificuldade com a realização de um segundo teste binomial mas para uma proporção de 0,5. Assim, as hipóteses testadas foram as seguintes:

**H<sub>0</sub>:  $\pi \leq 0,5$**  (a proporção de hotéis que na população elaboraram um plano interno de ações por iniciativa da gestão de topo, contendo as ações a realizar no âmbito da gestão da qualidade, antes de iniciar o processo de certificação, é menor ou igual a 50%)

**H<sub>A</sub>:  $\pi > 0,5$**

**Tabela 4.11 - Resultado do Teste Binomial para Hipótese 2 – 2ª Opção**

	Número de Elementos	Observações	Teste para a Proporção	Nível de Significância
Testar H2	É elaborado um plano interno	11	0,55	0,412
	Não foi elaborado nenhum plano interno	9	0,45	
	Total	20	1	

O resultado obtido indica que o nível de significância é de 0,412, valor que é superior ao nível de significância de  $\alpha=0,05$ , logo não se rejeita a hipótese H<sub>0</sub>:  $\pi \leq 0,50$ .

Assim, com este valor, é possível afirmar que a proporção de hotéis que na população elaboraram ou elaboraram um plano interno de ações por iniciativa da gestão de topo, contendo as ações a realizar no âmbito da gestão da qualidade antes de iniciar o processo de certificação é menor ou igual a 50%. Cerca de metade a população observada não deverá possuir ou não possuía qualquer plano interno de ações por iniciativa da gestão de topo antes de iniciar o processo de certificação.

Com os mesmos dados é possível obter um intervalo de confiança para a proporção da população que possui/possuía um plano interno de ações antes de dar início à certificação. O Intervalo de Confiança obtido, para um nível de confiança de 95%, é de 0,315 a 0,769, o que significa que a verdadeira proporção de hotéis com o referido plano interno de ações deverá estar contida algures neste intervalo, podendo ser cerca de 1/3 até 2/3 da população (o intervalo foi obtido pelo método de Clopper-Pearson).

#### **4.4.3 Teste da Hipótese 3: As empresas implementam medidas de gestão da qualidade antes do início do processo de certificação para corresponder às exigências de uma futura certificação pela ISO 9001**

As questões escolhidas para testar a terceira hipótese foram A4, B4, C4 e D4. Em relação a esta escolha é importante clarificar que todas estas questões reportam-se ao grau de importância de cada um dos tipos de medidas consideradas (21 medidas, em 21 itens). Contudo, como se constata, a hipótese não se reporta à importância de cada um dos tipos de medida. Uma vez que, de entre as questões que compõem o questionário, não foi possível optar por uma que fosse a mais adequada, optou-se por seleccionar as questões A4, B4, C4 e D4 que, embora não reportem à importância efetiva daquelas medidas, possibilitam analisar se os hotéis consideram ou não importante implementar tais medidas, antes do início do processo de certificação. Assim, tendo em conta que se pretende realizar um teste binomial com dados de uma escala de Likert, adotou-se o mesmo procedimento anterior e foram criados dois grupos de resposta: grupo 1 “importante ou muito importante” e o grupo 2 “nada ou pouco importante”. No grupo 1 incluíram-se todas as respostas subjacentes ao item “importante” e “muito importante”, e no grupo 2 incluíram-se as respostas correspondentes aos itens “pouco importante” e “nada importante”.

As hipóteses a testar são as seguintes:

**$H_0: \pi_i \leq 0,10$**  (a proporção de hotéis que consideram importante implementar medidas de gestão da qualidade antes do início do processo de certificação, para corresponder às exigências de uma futura certificação pela ISO 9001, é menor ou igual a 10%)

**$H_A: \pi_i > 0,10$**  (o índice  $i$  representa os itens das questões A4 a D4:  $i=1, 2, \dots, 21$ )

Os resultados obtidos estão apresentados na seguinte tabela:

**Tabela 4.12 - Resultado do Teste Binomial para Hipótese 3**

		Número de Elementos	Observações	Teste para a Proporção	Nível de Significância
<b>Manual da gestão da qualidade</b>	Importante ou Muito Importante	23	0,9	0,1	0,000
	Nada ou Pouco Importante	1	0,0		
	Total	24	1,0		
<b>Formação dos colaboradores</b>	Importante ou Muito Importante	23	1,0	0,1	0,000
	Total	23	1,0		
<b>Treino dos colaboradores</b>	Importante ou Muito Importante	23	1,0	0,1	0,000
	Total	23	1,0		
<b>Envolvimento dos colaboradores</b>	Importante ou Muito Importante	23	1,0	0,1	0,000
	Total	23	1,0		
<b>Gestão eficaz dos recursos humanos</b>	Importante ou Muito Importante	24	1,0	0,1	0,000
	Total	24	1,0		
<b>Sistema de gestão de reclamações</b>	Importante ou Muito Importante	23	1,0	0,1	0,000
	Total	23	1,0		
<b>Avaliação da satisfação do cliente</b>	Importante ou Muito Importante	23	1,0	0,1	0,000
	Total	23	1,0		
<b>Aplicação de inquéritos aos clientes</b>	Importante ou Muito Importante	23	1,0	0,1	0,000
	Total	23	1,0		
<b>Levantamento dos requisitos de clientes</b>	Importante ou Muito Importante	23	1,0	0,1	0,000
	Total	23	1,0		
<b>Controlo do produto não conforme</b>	Importante ou Muito Importante	22	1,0	0,1	0,000
	Total	22	1,0		
<b>Procedimentos documentados</b>	Importante ou Muito Importante	23	0,9	0,1	0,000
	Nada ou Pouco Importante	1	0,0		
	Total	24	1,0		
<b>Programa de auditorias internas</b>	Importante ou Muito Importante	23	0,9	0,1	0,000
	Nada ou Pouco Importante	1	0,0		
	Total	24	1,0		
<b>Avaliação dos procedimentos existentes</b>	Importante ou Muito Importante	23	0,9	0,1	0,000
	Nada ou Pouco Importante	1	0,0		
	Total	24	1,0		
	Importante ou Muito Importante	22	0,9	0,1	0,000

<b>Ações preventivas para eliminar não conformidades</b>	Nada ou Pouco Importante	1	0,0		
	Total	23	1,0		
<b>Implementação de ações corretivas</b>	Importante ou Muito Importante	22	0,9	0,1	0,000
	Nada ou Pouco Importante	1	0,0		
<b>Tomada de decisões baseadas em factos</b>	Total	23	1,0		
	Importante ou Muito Importante	23	1,0	0,1	0,000
<b>Definição de objetivos da gestão da qualidade</b>	Total	23	1,0		
	Importante ou Muito Importante	24	1,0	0,1	0,000
<b>Definição de indicadores de desempenho</b>	Total	24	1,0		
	Importante ou Muito Importante	24	1,0	0,1	0,000
<b>Avaliação contínua de fornecedores</b>	Total	24	1,0		
	Importante ou Muito Importante	23	1,0	0,1	0,000
<b>Plano de ações no âmbito da gestão qualidade a realizar antes da Certificação por iniciativa da gestão de topo</b>	Importante ou Muito Importante	21	0,9	0,1	0,000
	Nada ou Pouco Importante	2	0,1		
	Total	23	1,0		
<b>A estratégia da empresa engloba aspetos importantes sobre a gestão da qualidade</b>	Importante ou Muito Importante	22	0,9	0,1	0,000
	Nada ou Pouco Importante	1	0,0		
	Total	23	1,0		

Admitindo-se um nível de significância de  $\alpha=0,05$  a decisão deve ser a de rejeitar a hipótese  $H_0: \pi_i \leq 0,10$ . Deste modo, não se admite que a proporção de hotéis que consideram ou consideraram importante implementar medidas de gestão da qualidade antes do início do processo de certificação para corresponder às exigências de uma futura certificação pela ISO 9001 seja menor ou igual a 10%. Logo, mais de 10% dos hotéis consideram ou consideraram importante implementar medidas gestão da qualidade antes do início do processo de certificação para corresponder às exigências de uma futura certificação pela ISO 9001.

À semelhança do que se verificou na Hipótese 2, procurou-se perceber qual a percentagem de hotéis que consideram ou consideraram importante implementar tais medidas. Assim, foram testadas as seguintes hipóteses com uma proporção de 0,5.

$H_0: \pi_i \leq 0,5$  (a proporção de hotéis que consideram importante implementar medidas gestão da qualidade antes do início do processo de certificação, para corresponder às exigências de uma futura certificação pela ISO 9001, é menor ou igual a 50%).

$H_A: \pi_i > 0,5$  ( $i=1, 2, \dots, 21$ )

Os resultados obtidos estão representados na seguinte tabela:

**Tabela 4.13 - Resultado do Teste Binomial para Hipótese 3 – 2ª Opção**

		Número de Elementos	Observações	Teste para a Proporção	Nível de Significância
Manual da gestão da qualidade	Importante ou Muito Importante	23,000	0,960	0,500	0,000
	Nada ou Pouco Importante	1,000	0,040		
	Total	24,000	1,000		
Formação dos colaboradores	Importante ou Muito Importante	23,000	1,000	0,500	0,000
	Total	23,000	1,000		
Treino dos colaboradores	Importante ou Muito Importante	23,000	1,000	0,500	0,000
	Total	23,000	1,000		
Envolvimento dos colaboradores	Importante ou Muito Importante	23,000	1,000	0,500	0,000
	Total	23,000	1,000		
Gestão eficaz dos recursos humanos	Importante ou Muito Importante	24,000	1,000	0,500	0,000
	Total	24,000	1,000		
Sistema de gestão de reclamações	Importante ou Muito Importante	23,000	1,000	0,500	0,000
	Total	23,000	1,000		
Avaliação da satisfação do cliente	Importante ou Muito Importante	23,000	1,000	0,500	0,000
	Total	23,000	1,000		
Aplicação de inquéritos aos clientes	Importante ou Muito Importante	23,000	1,000	0,500	0,000
	Total	23,000	1,000		
Levantamento dos requisitos de clientes	Importante ou Muito Importante	23,000	1,000	0,500	0,000
	Total	23,000	1,000		
Controlo do produto não conforme	Importante ou Muito Importante	22,000	1,000	0,500	0,000
	Total	22,000	1,000		
Procedimentos	Importante ou Muito Importante	23,000	0,960	0,500	0,000

documentados	Nada ou Pouco Importante	1,000	0,040		
	Total	24,000	1,000		
Programa de auditorias internas	Importante ou Muito Importante	23,000	0,960	0,500	0,000
	Nada ou Pouco Importante	1,000	0,040		
	Total	24,000	1,000		
Avaliação dos procedimentos existentes	Importante ou Muito Importante	23,000	0,960	0,500	0,000
	Nada ou Pouco Importante	1,000	0,040		
	Total	24,000	1,000		
Ações preventivas para eliminar não conformidades	Importante ou Muito Importante	22,000	0,960	0,500	0,000
	Nada ou Pouco Importante	1,000	0,040		
	Total	23,000	1,000		
Implementação de ações corretivas	Importante ou Muito Importante	22,000	0,960	0,500	0,000
	Nada ou Pouco Importante	1,000	0,040		
	Total	23,000	1,000		
Tomada de decisões baseadas em factos	Importante ou Muito Importante	23,000	1,000	0,500	0,000
	Total	23,000	1,000		
Definição de objetivos da gestão da qualidade	Importante ou Muito Importante	24,000	1,000	0,500	0,000
	Total	24,000	1,000		
Definição de indicadores de desempenho	Importante ou Muito Importante	24,000	1,000	0,500	0,000
	Total	24,000	1,000		
Avaliação contínua de fornecedores	Importante ou Muito Importante	23,000	1,000	0,500	0,000
	Total	23,000	1,000		
Plano de ações no âmbito da gestão qualidade a realizar antes da Certificação por iniciativa da gestão de topo	Importante ou Muito Importante	21,000	0,910	0,500	0,000
	Nada ou Pouco Importante	2,000	0,090		
	Total	23,000	1,000		

A estratégia da empresa engloba aspetos importantes sobre a gestão da qualidade	Importante ou Muito Importante	22,000	0,960	0,500	0,000
	Nada ou Pouco Importante	1,000	0,040		
	Total	23,000	1,000		

De acordo com os resultados obtidos e com um nível de significância de  $\alpha=0,05$  a decisão deve ser a de rejeitar a hipótese  $H_0: \pi_1 \leq 0,5$ . Deste modo, não se admite que a proporção de hotéis que consideram ou consideraram ser importante implementar medidas gestão da qualidade e antes do início do processo de certificação para corresponder às exigências de uma futura certificação pela ISO 9001 seja menor ou igual a 50%. Logo, mais de metade da proporção de hotéis consideram ou consideraram ser importante implementar medidas gestão da qualidade antes do início do processo de certificação para corresponder às exigências de uma futura certificação pela ISO 9001.

#### **4.4.4 Teste da Hipótese 4: Os hotéis procedem a iniciativas para começar a alterar a cultura da empresa antes da obtenção do certificado**

Para a quarta e última hipótese recorreu-se às questões A6, B6, C6 e D6 por serem consideradas as questões que melhor respondiam à respetiva hipótese, pois questionam especificamente o inquirido sobre se foi necessário ou não alterar a cultura da empresa antes da obtenção do certificado. Assim foram criadas as seguintes hipóteses:

**$H_0: \pi \leq 0,10$**  (a proporção de hotéis que procedem a iniciativas para começar a alterar a cultura da empresa antes da obtenção do certificado é menor ou igual a 10%).

**$H_A: \pi > 0,10$**

Os resultados constam na tabela abaixo indicada:

**Tabela 4.14 - Resultado do Teste Binomial para Hipótese 4**

	Número de Elementos	Observações	Teste para a Proporção	Nível de Significância
Hotéis que procedem a iniciativas para começar a alterar a cultura da empresa antes da obtenção do certificado	17	0,9	0,1	0,000
<b>Testar H4</b> Hotéis que não procedem a iniciativas para começar a alterar a cultura da empresa antes da obtenção do certificado	3	0,2		
Total	20	1,0		

De acordo com a tabela 4.14 constata-se que o nível de significância do teste é inferior  $\alpha=0,05$ . Assim a decisão deve ser a de rejeitar a hipótese  $H_0: \pi \leq 0,10$ . É possível afirmar que a proporção de hotéis que procedem ou procederam a iniciativas para começar a alterar a cultura da empresa antes da obtenção do certificado não é menor ou igual a 10%. Quer esta conclusão indicar que a proporção de hotéis que procedem a iniciativas para começar a alterar a cultura da empresa antes da obtenção do certificado é de mais de 10%.

À semelhança do que foi feito para a hipótese 3, repetiu-se o teste para as seguintes hipóteses:

**$H_0: \pi \leq 0,5$**  (a proporção de hotéis que procedem a iniciativas para começar a alterar a cultura da empresa antes da obtenção do certificado é menor ou igual a 50%).

**$H_A: \pi > 0,5$**

Os resultados obtidos estão apresentados na seguinte tabela:

**Tabela 4.15 - Resultado do Teste Binomial para Hipótese 4 – 2ª Opção**

	Número de Elementos	Observações	Teste para a Proporção	Nível de Significância	
<b>Testar H4</b>	Hotéis que procedem a iniciativas para começar a alterar a cultura da empresa antes da obtenção do certificado	17	0,85	0,50	0,003
	Hotéis que não procedem a iniciativas para começar a alterar a cultura da empresa antes da obtenção do certificado	3	0,15		
	Total	20	1,00		

Constata-se que, assumindo um nível de significância de  $\alpha=0,05$ , a decisão deve ser a de rejeitar a hipótese  $H_0: \pi \leq 0,5$ . Assim, não se admite que a proporção de hotéis que procedem a iniciativas para começar a alterar a cultura da empresa antes da obtenção do certificado seja menor ou igual a 50%. Mais de metade da proporção de hotéis procede ou procedeu a iniciativas para começar a alterar a cultura da empresa antes da obtenção do certificado

Após a realização dos testes de hipótese e da sua análise, constatou-se que das 4 hipóteses estudadas apenas para a hipótese 1 é que não se rejeitou a hipótese  $H_0$ . Nas restantes hipóteses (hipótese 2, hipótese 3 e hipótese 4) a hipótese  $H_0$  foi rejeitada. Assim, existe evidência empírica de que, primeiro, a grande maioria dos hotéis (90% ou mais) não possuem ou não possuíam qualquer sistema de gestão da qualidade antes de iniciarem o processo de certificação pela norma ISO 9001. Segundo, que a proporção dos hotéis que têm ou tiveram um plano interno de ações elaborado por iniciativa da gestão de topo, antes de iniciarem o processo de certificação, deverá ser inferior aos 50%, podendo estar contida no intervalo de confiança de 31,5% a 76,9% (nível de confiança de 95%). Terceiro, que 50% ou mais dos hotéis consideram importante implementar medidas de gestão da qualidade antes do início do processo de certificação para corresponder às exigências de uma futura certificação pela ISO 9001. Por último, é possível admitir que a proporção de hotéis que procedem a iniciativas para começar a alterar a cultura da empresa antes da obtenção do certificado é de 50% ou mais.

## 5. CONCLUSÃO

Neste capítulo são apresentadas as limitações do estudo bem como as conclusões finais desta investigação.

No que concerne à metodologia selecionada, importa referir que esta opção originou algumas limitações no desenvolvimento deste estudo mormente na recolha dos dados. A extensão de algumas questões existentes no questionário pode ter dificultado o inquirido a responder e por inúmeras razões, pode não ter respondido da forma mais correta. Uma vez que não foi possível aplicar o questionário em observação de campo, dada a disparidade da localização dos hotéis, não houve apoio por parte do investigador no preenchimento do questionário. Outra limitação aliada a esta ausência, resultou numa falta de persistência presencial com o inquirido para responder a todas as questões, o que poderia ter evitado um número elevado de não respostas. Procurou-se minimizar esta limitação com o envio consecutivo do questionário por determinados períodos de tempo (o questionário foi enviado 4 vezes) sob forma de apelar à sensibilidade dos inquiridos em responder ao questionário. As opiniões expressadas pelos inquiridos nomeadamente aliadas a uma imagem positiva da empresa ou de atitudes corretas e moralmente aceites, podem não retratar o cenário real, mas sim o cenário ideal. Outras limitações encontradas, estão associadas diretamente ao tema escolhido que, sendo um tema pouco investigado é escassa a bibliografia e poucos são os estudos semelhantes que ajudem a perceber a realidade de uma pré-preparação para a certificação da qualidade no Universo estudado. Tratando-se ainda de um estudo apenas baseado nos hotéis de categoria 4 e 5 estrelas não pode ser generalizado à realidade hoteleira de Portugal Continental, e por último, em relação à recolha de dados através do método selecionado – administração do questionário através de correio eletrónico – não permitiu controlar as condições em que o questionário foi respondido nem qual foi o inquirido que respondeu às questões.

No entanto, tais limitações não invalidaram de conhecer quais são as iniciativas que as empresas do setor hoteleiro desenvolvem face às necessidades exigidas para a implementação do certificado de qualidade.

Tal como referido no início desta investigação, o primordial objetivo deste estudo consiste em obter resposta para a questão pertinente:

*De que forma é que os hotéis de 4 e 5 estrelas se preparam para a obtenção da Certificação da Qualidade?*

Após a análise e tratamentos dos dados obtidos constatou-se que apenas não se rejeitou a primeira hipótese, havendo evidência estatística favorável à hipótese nula, ou seja, a grande maioria das empresas (90% ou mais) não possuem ou não possuíam um sistema de gestão da qualidade (não certificado) antes de iniciarem o processo de certificação. Por sua vez, no que concerne às restantes hipóteses, todas foram rejeitadas. Esta situação indica que, ao contrário do que inicialmente se previa, a maior parte dos hotéis inquiridos tem uma preocupação em adotar medidas de gestão da qualidade e ações que ajudem e facilitem o processo de implementação antes da certificação. Verificou-se que existe uma atitude positiva por parte das unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas relativamente ao processo de gestão da qualidade, dado que são implementadas ações e medidas de gestão da qualidade visionando a implementação de processos que facilitam a pré-preparação para a obtenção da certificação. De salientar que os dados obtidos também indicam a necessidade de alterar a cultura organizacional da empresa para uma melhor adaptação às futuras mudanças para a obtenção do certificado. Contudo, embora seja notório um esforço por parte da gestão de topo, o número total de hotéis certificados é muito reduzido.

Numa análise conclusiva admite-se que embora as empresas não possuam um sistema de gestão da qualidade antes de iniciarem o processo de certificação, a grande maioria adota ações e iniciativas que vão de encontro a uma pré-preparação para a certificação. Neste seguimento, fica a sugestão do Modelo referido no Capítulo II como processo de orientação para implementar medidas de pré-preparação antes das empresas iniciarem o processo de certificação.

Finalizando, seguem-se algumas sugestões para a realização de estudos futuros que possam complementar esta investigação:

⇒ Estender o estudo realizado a todas as classificações de hotéis e áreas geográficas do Continente e Ilhas como forma de alargar a representatividade e de obter uma amostra maior.

⇒ Realizar estudos de caso em empresas que pretendam fazer a sua certificação durante o correspondente processo para apurar qual o grau de desenvolvimento do sistema da

qualidade existente e quais as medidas tomadas (plano de ações antes da certificação, ações realizadas antes de incitar a certificação e gestão da cultura organizacional). Os estudos de caso permitem colmatar algumas das insuficiências dos estudos por inquérito como as que foram apontadas mais acima.

⇒ Realizar estudos de caso em empresas que tenham seguido um modelo semelhante ou idêntico ao sugerido nesta dissertação para a preparação das empresas antes do processo de certificação, e avaliar de que forma os quatro aspetos referidos no respetivo modelo se relacionam entre si.

⇒ Fazer o estudo da relação entre a performance atingida pelas empresas e o grau de desenvolvimento que o sistema de gestão da qualidade tinha antes das empresas terem dado início ao processo de certificação.

⇒ Estudar a continuidade que as empresas dão ao processo de certificação.

⇒ Verificar a existência de diferentes modelos de preparação para a obtenção da certificação.

⇒ Perceber se o plano de preparação realizado antes da empresa obter a certificação influencia ou não a facilidade para conseguir obter a certificação.

## BIBLIOGRAFIA

Associação Portuguesa de Certificação (2007) - *Guia Interpretativo da NORMA ISO 9001:2000 no setor do Turismo*, Porto, Associação Portuguesa de Certificação.

Associação Portuguesa de Certificação (2003) - *Guia Interpretativo da Norma ISO 9001:2000*, Porto, Associação Portuguesa de Certificação.

Andraz, J.M.L.G. (1995) *Testes 'distribution-free' em modelos não paramétricos - Volume I e II*, Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, Universidade do Algarve e Universidade Técnica de Lisboa, Unidade de Ciências Económicas e Empresariais Instituto Superior de Economia e Gestão.

Ambrose, D. M. & Anstey, J. R. (2010) Questionnaire Development: Demystifying the Process. *International Management Review*, 6 (1), 83-90.

Armstrong, J. S. & Overton, T.S. (1977) Estimating Non Responses Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research*, 14, 396-402.

Baidoun, S. & Zairi, M. (2003) A proposed model of TQM implementation in the Palestinian context. *TQM & Business Excellence*, 14 (10), 1193 - 1211.

Berry, L. L., Parasuraman, A. & Zeithaml, V.A. (1994) Improving service quality in America: Lessons learned. *Academy of Management Executive*, 8 (2), 32-45.

Bisgaard, S. (2008) Quality Management and Juran's Legacy. *Quality Engineering*, 390-401.

Bradley, M. (1994) Starting Total Quality - Management from ISO 9000. *The TQM Magazine Número*, 6 (1), 50-54.

Brewer, P.C. & Mills, T.Y. (1994) ISO 9000 Standards: An emerging CPA Service Area: CPAs can expand both consulting and audit services by providing advice on registering under this international quality system. *Journal of Accountancy*, 63-67.

Briscoe, J. A., Fawcett, S.E. e Todd, R.H. (2005) The Implementation and Impact of ISO 9000 among Small Manufacturing Enterprise. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 309–330.

Calisir, F., Kulak, O. & Dogan, I. (2005) Factors Influencing Turkish Textile Companies' Satisfaction with ISO 9000. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16 (10), 1193–1204.

Chaiprasit, K. *et al.* (2011) Tourist Expectations Toward Travel And Tourism Websites In Thailand. *International Business & Economics Research Journal*, 10 (3), 41-49.

Cramer, D. & Bryman, A. (1993) *Análise de Dados em Ciências Sociais – Introdução às Técnicas Utilizando o SPSS*, 2ª Edição, Oeiras, Celta Editora.

Conti, T. (2004) How to Conceptually Harmonize ISO 9000 Certification, Levels of Excellence Recognition and Real Improvement. *Total Quality Management*, 15 (5), 665–677.

Detert, L.R., Schroeder, R.G. & Mauriel, J.J. (2000) A framework for linking culture and Improvement initiatives in Organizations. *Academy of Management Review*, 25 (4), 850-863.

Diamantopoulos, A. & Schlegelmilch, B.B. (1997) *Taking the fear out of Data Analysis*, Londres, The Dryden Press.

Furtado, A. (2003) Impacte da Certificação ISO 9001 nas empresas portuguesas. *Portuguese Journal of Management Studies*, 8 (2), 172-203.

Ghiglione, R. & Matalon, B. (1997) *O Inquérito – Teoria e Prática*, 3ª Edição, Oeiras, Celta Editora.

Gill, J. & Johnson, P. (1997) *Research Methods for Managers*, 2ª Edição, Londres, Publicações SAGE.

Hesan, A. Q., Chang, W. H. & Chan, T. M. (2002) Impact of ISO 9000 certification on quality management practices: A comparative study. *Total Quality Management*, 13 (1), 53- 67.

Hill, M.M. & Hill, A. (2002) *Investigação por Questionário*, 2ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.

Hugues, T.,Williamns, T. & Ryall, P. (2000) It is not what you achieve it is the way you achieve it. *Total Quality Management*, 11 (3), 329-340.

Instituto Nacional de Estatística (2011) - *Estatísticas do Turismo 2010*, Edição 2011, Lisboa, Instituto Nacional de Estatística.

Jamshidian, M. & Shahin, A. (2004) ISO 9000 or Total Quality Management: Which One First?. *Proceedings of the 5<sup>th</sup> Quality Managers Conference*, 1-18.

Jin, L. (2010) Improving response rates in web surveys with default setting the effects of default on web survey participation and permission. *International Journal of Market Research*, 53 (1), 75-94.

Kanji, G.K. & Sá, P.M.(2002) *Kanji's Business Scorecard*, Número 1, Volume 13, Total Quality Management.

Kaziliūnas, A. (2010) Impacts of different factors on the implementation of quality management systems and performance outcomes. *Current Issues of Business and Law*, 2, 63-73.

Knutson, B., Stevens, P., Wullaert, C. & Patton, M. (1991) Lodgserv: a Service Quality Index for the lodging industry. *Hospitality Research Journal*, 3, 277 – 284.

- Larson, M. (1999) Tips for ISO 9000 Preparation: It Starts with Top Management. *Quality*, 57-58.
- Lo, L.K. & Chang, D.S. (2007) The difference in the perceived benefits between firms that maintain ISO certification and those that do not. *International Journal of Production Research*, 48 (5), 1881–1897.
- Lopes, A. & Capricho, L. (2007) *Manual de Gestão da Qualidade 100%*, Lisboa, Editora RH Lda.
- Love, P.E.D. & Li, H. (2000) Overcoming the problems associated with quality certification. *Construction Management and Economics*, 18, 139-149.
- Mahony, K. (2007) Certification in the South African tourism industry: the case of Fair Trade in Tourism. *Development Southern Africa*, 24 (3), 393-408.
- Maroco, J. (2003) *Análise Estatística com utilização do SPSS*, 2ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- Marsh, T. & Byington, J. R. (1996) ISO 9000: Should Your Company Seek Certification?. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 7, 9-17.
- Moreira, J.M. (2004) *Questionários: Teoria e Prática*, Livraria Almedina.
- Murteira, B., Ribeiro, C.S., Silva, J.A. & Pimenta, C. (2010) *Introdução à Estatística*, Lisboa, Escolar Editora.
- Naor, Michael, Goldstein, M.S., Linderman, K.W. & Schroeder, R.G. (2008) The Role of Culture as Driver of Quality Management and Performance: Infrastructure Versus Core Quality Practices. *Decision Sciences*, 39 (4), 671-702.
- Pestana, M.H. & Gageiro, J.N. (2003) *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementariedade do SPSS*, 3ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.

Poksinska, B., Dahlgaard, J.J. & Eklund, J.A. E. (2006) From Compliance to Value-Added Auditing – Experiences from Swedish ISO 9001:2000 Certified Organizations. *Total Quality Management*, 17 (7), 879–892.

Quivy, Raymond & Campenhoudt, LucVan (1998) *Manual de Investigação Em Ciências Sociais*, 2ª Edição, Lisboa, Grávida Publicações.

Rao, S. S., Ragu-Nathan, T. S. & Solis, L.E. (1997) Does ISO 9000 have an effect on quality management practices? An international empirical study. *Total Quality Management*, 8 (6), 335-346.

Rodríguez-Escobar, J.A., Gonzalez-Benito, J. & Martínez-Lorente, A.R. (2006) An analysis of the degree of small companies' dissatisfaction with ISO 9000 certification. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17 (4), 507 – 521.

Sampaio, P., Saraiva, P. & Rodrigues, A. G. (2009) An analysis of ISO 9000 data in the world and the European Union. *Total Quality Management*, 20 (12), 1303–1320.

Schein, E.H. (1983) *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*, Organization Dynamics, Periodica Division.

Shahin, A. & Dabestani, R. (2010) Correlation Analysis of Service Quality Gaps in a Four-Star Hotel in Iran Arash Shahin. *International Business Research*, 3 (3), 40-46.

Siegel, S. & Castellan, J.N.J. (1998) *Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences*, McGraw-Hill Book Company.

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

Singels, J., Rueël, G. & Van de Water, H. (2000) ISO 9000 Series Certification and Performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (1), 62-75.

Stevenson, T.H. & Barnes, F.C.(2001) Fourteen Years of ISO Impact, Criticisms, Costs and Benefits. *Business Horizons*, 45-51.

Stancioiu, A. *et al.* (2011) The Image of the Tourism Destination – a Supporting Element in the Development of the Regional Tourism Brand Study Case: Muntenia. *Theoretical and Applied Economics*, 18 (2), 139-152.

Tang, J. & Lee, S.C., (2009) The Effect of Organizational Factors on Managerial Satisfaction with ISO 9001 Quality Standard Certification: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 26 (1), 107-114.

Tata, J. & Prasad, S. (1998) Cultural and structural constraints on total quality management implementation. *Quality Management*, 9 (8), 703-710.

Turismo de Portugal . Publicação [online]. Lisboa. [citado em 04 de Dezembro de 2012]. Disponível em URL:

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosetaticos/ofertahoteleira/Pages/OfertaHoteleira.aspx>

Vloeberghs, D. & Bellens, J. (1996) Implementing the ISO 9000 standards in Belgium, *Quality Progress*, 29 (6), 43-49.

Wahid, R.A. & Corner, J. (2009) Critical success factors and problems in ISO 9000 maintenance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26 (9), 881-893.

Yung, W.K.C. (1997) The values of TQM in the revised ISO 9000 quality system. *International Journal of Operations & Productions Management*, 17 (2), 221-230.

Zhao, X., Yeung, A.L. & Lee, T.S., (2004) Quality Management and organizational context in selected service industries of China. *Journal of Operations Management*, 22, 575-587.

Zikmund, W.G. (2000) *Business Research Methods*, 6ª Edição, Orlando, The Dryden Press.

## APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO

A Qualidade no setor hoteleiro é um conceito que tem assumido cada vez mais importância. A Certificação pela Qualidade nesta área tem registado uma elevada procura tornando-se muitas vezes num importante fator diferenciador. Deste modo, a principal finalidade deste estudo consiste em compreender qual a preparação das Unidades Hoteleiras com classificação de 4 e 5 estrelas para a obtenção do Certificado de Qualidade a nível de Portugal Continental. Assim, no âmbito da realização da minha Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial, convido-o(a) a participar num breve Inquérito sobre quais as medidas que as empresas podem adotar com vista a uma pré-preparação para a Certificação. O preenchimento do questionário requer apenas 10 a 15 minutos, mas ajudar-nos-á bastante a compreender melhor as necessidades e o grau de dificuldade que uma empresa enfrenta face ao desenvolvimento do processo de Certificação. A sua participação é inteiramente voluntária e anónima. As respostas são confidenciais e utilizadas unicamente com fins académicos. Obrigada!

Nota: Sempre que desejar retroceder ou avançar no Questionário, é importante que utilize as opções "Anterior" e "Seguinte" que se encontram no final de cada página. Por favor não utilize as opções "Back" e "Forward" do seu programa browser de Internet.

### **\* 1. Qual o ponto de situação da empresa face à Certificação da Qualidade?**

- A empresa está a pensar em certificar-se mas ainda não se decidiu
- Já decidiu certificar-se mas ainda não se preparou
- Já decidiu certificar-se e já se está a preparar
- A empresa já está certificada
- Não planeia certificar-se
- Outra

Especifique

**\*A1 - Qual o ponto de situação do Sistema de Qualidade dentro da empresa?**

- Já existe um sistema de gestão da qualidade implementado
- A empresa tem implementado métodos de gestão da qualidade mas não tem um sistema de gestão da qualidade
- A empresa realizou algumas ações relacionadas com a gestão da qualidade mas não tem um sistema de gestão da qualidade
- A empresa está neste momento a implementar um método de gestão da qualidade ou a realizar ações relacionadas com a qualidade, mas não tem sistema de gestão da qualidade
- A empresa não implementou nem realizou qualquer método ou ação relacionada com a gestão da qualidade
- Outra

Especifique

**\*A2 - Caso a empresa tenha desenvolvido algum método relacionado com a gestão da qualidade ou tenha realizado alguma ação nesse âmbito, indique qual ou quais as medidas que a empresa já desenvolveu:**

	Sim	Não	Não Sei	Não Respondo	Não Aplicável
Manual da gestão da qualidade	<input type="radio"/>				
Formação dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Treino dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Envolvimento dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Gestão eficaz dos recursos humanos	<input type="radio"/>				
Sistema de gestão de reclamações	<input type="radio"/>				
Avaliação da satisfação do cliente	<input type="radio"/>				
Aplicação de inquéritos aos clientes	<input type="radio"/>				
Levantamento dos requisitos de clientes	<input type="radio"/>				
Controlo do produto não conforme	<input type="radio"/>				
Procedimentos documentados	<input type="radio"/>				
Programa de auditorias internas	<input type="radio"/>				
Avaliação dos procedimentos existentes	<input type="radio"/>				
Ações preventivas para eliminar não conformidades	<input type="radio"/>				
Implementação de ações corretivas	<input type="radio"/>				
Tomada de decisões baseadas em fatos	<input type="radio"/>				
Definição de objectivos da gestão da qualidade	<input type="radio"/>				
Definição de indicadores de desempenho	<input type="radio"/>				
Avaliação contínua de fornecedores	<input type="radio"/>				
Plano de ações no âmbito da gestão qualidade a realizar antes da Certificação por iniciativa da gestão de topo	<input type="radio"/>				
A estratégia da empresa engloba aspetos importantes sobre a gestão da qualidade	<input type="radio"/>				

Outro (especifique)

**\*A3 – Indique quantos dos 21 métodos e ações referidas na questão anterior foram implementadas (caso a sua resposta seja Não sei/ Não respondo/ Não aplicável por favor coloque "0"):**

Por sugestão / exigência da (s) entidade(s) certificadora (s)

Por iniciativa da empresa

Não sei/ Não respondo/ Não aplicável

**\*A4 - Indique em que medida considera ser importante aplicar as ações seguintes antes da Certificação da empresa. Indique a sua opinião independentemente da imposição ou obrigatoriedade dessas ações no âmbito da norma ISO 9001: (Considere as seguintes opções: 1 - Nada Importante; 2 - Pouco Importante; 3 - Importante; 4 - Muito Importante; NS – Não sei; NR – Não respondo; NA – Não aplicável)**

	1 (Nada Importante)	2 (Pouco Importante)	3 (Importante)	4 (Muito Importante)	NS/NR/NA
Manual da gestão da qualidade	<input type="radio"/>				
Formação dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Treino dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Envolvimento dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Gestão eficaz dos recursos humanos	<input type="radio"/>				
Sistema de gestão de reclamações	<input type="radio"/>				
Avaliação da satisfação do cliente	<input type="radio"/>				
Aplicação de inquéritos aos clientes	<input type="radio"/>				
Levantamento dos requisitos de clientes	<input type="radio"/>				
Controlo do produto não conforme	<input type="radio"/>				
Procedimentos documentados	<input type="radio"/>				
Programa de auditorias internas	<input type="radio"/>				
Avaliação dos procedimentos existentes	<input type="radio"/>				
Ações preventivas para eliminar não conformidades	<input type="radio"/>				
Implementação de ações corretivas	<input type="radio"/>				
Tomada de decisões baseadas em fatos	<input type="radio"/>				
Definição de objectivos da gestão da qualidade	<input type="radio"/>				
Definição de indicadores de desempenho	<input type="radio"/>				
Avaliação contínua de fornecedores	<input type="radio"/>				
Plano de ações no âmbito da gestão qualidade a realizar antes da Certificação por iniciativa da gestão de topo	<input type="radio"/>				
A estratégia da empresa engloba aspetos importantes sobre a gestão da qualidade	<input type="radio"/>				

Outro (especifique)

**\*A5 - Cultura organizacional da empresa antes de se certificar:**

	Sim	Não	Não Sei	Não Respondo	Não Aplicável
A cultura é favorável à mudança?	<input type="radio"/>				
Engloba valores da gestão da qualidade?	<input type="radio"/>				
É seguida por todos os colaboradores?	<input type="radio"/>				

Outro (especifique)

**\*A6 – Considera necessário alterar alguns aspetos da cultura da empresa para se certificar?**

- Sim
- Não
- Não Sei
- Não Respondo
- Não Aplicável

**\*A7 - Indique o grau de importância das possíveis medidas necessárias para alterar a cultura da empresa antes de se certificar: (Considere as seguintes opções: 1 - Nada Importante; 2 - Pouco Importante; 3 - Importante; 4 - Muito Importante; NS – Não sei; NR – Não respondo; NA – Não aplicável)**

	1 (Nada Importante)	2 (Pouco Importante)	3 (Importante)	4 (Muito Importante)	NS/NR/NA
Apoio da gestão de topo	<input type="radio"/>				
Reforço do comportamento dos colaboradores conforme desejado	<input type="radio"/>				
Reforço do envolvimento dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Formação dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Melhoria da comunicação e informação sobre o processo de mudança na cultura organizacional	<input type="radio"/>				
Revisão da estrutura organizacional	<input type="radio"/>				
Revisão dos métodos de trabalho	<input type="radio"/>				
Haver experimentação prévia com métodos, técnicas e processos relacionados com a gestão da qualidade antes da Certificação	<input type="radio"/>				

Outro (especifique)

**\*A8 - Indique qual o grau de importância dos seguintes motivos para certificar a empresa: (Considere as seguintes opções: 1 - Nada Importante; 2 - Pouco Importante; 3 - Importante; 4 - Muito Importante; NS – Não sei; NR – Não respondo; NA – Não aplicável)**

	1 (Nada Importante)	2 (Pouco Importante)	3 (Importante)	4 (Muito Importante)	NS/NR/NA
Melhoria organizacional	<input type="radio"/>				
Melhoria da produtividade	<input type="radio"/>				
Aumento da notoriedade	<input type="radio"/>				
Orientação estratégica	<input type="radio"/>				
Acesso a novos mercados	<input type="radio"/>				
Melhoria da posição competitiva	<input type="radio"/>				
Criação de valor acrescentado	<input type="radio"/>				
Existência de incentivos	<input type="radio"/>				
Envolver/motivar os colaboradores	<input type="radio"/>				
Aumento da satisfação dos clientes	<input type="radio"/>				
Exigência de clientes	<input type="radio"/>				
Concorrência	<input type="radio"/>				
Motivos de marketing/vendas	<input type="radio"/>				
Exigências legais	<input type="radio"/>				

Outro (especifique)

**\*A9 - Assinale para cada um dos seguintes indicadores de performance o grau de alteração esperada em consequência das medidas tomadas no âmbito da gestão da qualidade: (Considere a seguinte escala: 1 – Piorar Muito; 2 - Piorar; 3 - Sem Alterações; 4 - Melhorar; 5 - Melhorar Muito; NS – Não sei; NR – Não respondo; NA – Não aplicável)**

	1 (Piorar Muito)	2 (Piorar)	3 (Sem alterações)	4 (Melhorar)	5 (Melhorar Muito)	NS/NR/NA
Resultados financeiros	<input type="radio"/>					
Cumprimento do orçamento	<input type="radio"/>					
Redução de custos	<input type="radio"/>					
Aumento da produtividade	<input type="radio"/>					
Melhoria da organização interna	<input type="radio"/>					
Crescimento da empresa	<input type="radio"/>					
Satisfação e confiança dos acionistas	<input type="radio"/>					
Desenvolvimento de recursos estratégicos	<input type="radio"/>					
Implementação e funcionamento de novos processos	<input type="radio"/>					
Cumprimento do prazo previsto para a implementação	<input type="radio"/>					
Desenvolvimento produtos novos / mercados novos	<input type="radio"/>					
Acesso a novos mercados	<input type="radio"/>					
Aumento da notoriedade	<input type="radio"/>					
Desenvolvimento da vantagem competitiva	<input type="radio"/>					
Satisfação e confiança dos clientes	<input type="radio"/>					
Satisfação de outros stakeholders e parceiros importantes	<input type="radio"/>					
Satisfação dos colaboradores com os métodos e resultados da implementação do sistema de gestão da qualidade	<input type="radio"/>					

Outro (especifique)

| \_\_\_\_\_

## GRUPO B – A Empresa já decidiu certificar-se

**\*B1 - Qual o ponto de situação do Sistema de Qualidade dentro da empresa?**

- Existe um sistema de gestão da qualidade implementado
- A empresa tem implementado métodos de gestão da qualidade mas não tem um sistema de gestão da qualidade
- A empresa realizou algumas ações relacionadas com a gestão da qualidade mas não tem um sistema de gestão da qualidade
- A empresa está neste momento a implementar um método de gestão da qualidade ou a realizar ações relacionadas com a qualidade, mas não tem sistema de gestão da qualidade
- A empresa não implementou nem realizou qualquer método ou ação relacionada com a gestão da qualidade
- Outra

Especifique

| \_\_\_\_\_

**\*B2 - Caso a empresa tenha desenvolvido algum método relacionado com a gestão da qualidade ou tenha realizado alguma ação nesse âmbito, indique qual ou quais as medidas que a empresa já desenvolveu:**

	Sim	Não	Não Sei	Não Respondo	Não Aplicável
Manual da gestão da qualidade	<input type="radio"/>				
Formação dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Treino dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Envolvimento dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Gestão eficaz dos recursos humanos	<input type="radio"/>				
Sistema de gestão de reclamações	<input type="radio"/>				
Avaliação da satisfação do cliente	<input type="radio"/>				
Aplicação de inquéritos aos clientes	<input type="radio"/>				
Levantamento dos requisitos de clientes	<input type="radio"/>				
Controlo do produto não conforme	<input type="radio"/>				
Procedimentos documentados	<input type="radio"/>				
Programa de auditorias internas	<input type="radio"/>				
Avaliação dos procedimentos existentes	<input type="radio"/>				
Ações preventivas para eliminar não conformidades	<input type="radio"/>				
Implementação de ações corretivas	<input type="radio"/>				
Tomada de decisões baseadas em fatos	<input type="radio"/>				
Definição de objectivos da gestão da qualidade	<input type="radio"/>				
Definição de indicadores de desempenho	<input type="radio"/>				
Avaliação contínua de fornecedores	<input type="radio"/>				
Plano de ações no âmbito da gestão qualidade a realizar antes da Certificação por iniciativa da gestão de topo	<input type="radio"/>				
A estratégia da empresa engloba aspetos importantes sobre a gestão da qualidade	<input type="radio"/>				

Outro (especifique)

**\*B3 – Indique quantos dos 21 métodos e ações referidas na questão anterior foram implementadas:**

**(Nota: caso a sua resposta seja Não sei/ Não respondo/ Não aplicável por favor coloque "0")**

Por sugestão / exigência da  
(s) entidade(s) certificadora  
(s)

Por iniciativa da empresa

Não sei/ Não respondo/ Não aplicável

**\*B4 - Indique em que medida considera ser importante aplicar as ações seguintes antes da Certificação da empresa. Indique a sua opinião independentemente da imposição ou obrigatoriedade dessas ações no âmbito da norma ISO 9001: (Considere as seguintes opções: 1 - Nada Importante; 2 - Pouco Importante; 3 - Importante; 4 - Muito Importante; NS – Não sei; NR – Não respondo; NA – Não aplicável)**

	1 (Nada Importante)	2 (Pouco Importante)	3 (Importante)	4 (Muito Importante)	NS/NR/NA
Manual da gestão da qualidade	<input type="radio"/>				
Formação dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Treino dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Envolvimento dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Gestão eficaz dos recursos humanos	<input type="radio"/>				
Sistema de gestão de reclamações	<input type="radio"/>				
Avaliação da satisfação do cliente	<input type="radio"/>				
Aplicação de inquéritos aos clientes	<input type="radio"/>				
Levantamento dos requisitos de clientes	<input type="radio"/>				
Controlo do produto não conforme	<input type="radio"/>				
Procedimentos documentados	<input type="radio"/>				
Programa de auditorias internas	<input type="radio"/>				
Avaliação dos procedimentos existentes	<input type="radio"/>				
Ações preventivas para eliminar não conformidades	<input type="radio"/>				
Implementação de ações corretivas	<input type="radio"/>				
Tomada de decisões baseadas em fatos	<input type="radio"/>				
Definição de objectivos da gestão da qualidade	<input type="radio"/>				
Definição de indicadores de desempenho	<input type="radio"/>				
Avaliação contínua de fornecedores	<input type="radio"/>				
Plano de ações no âmbito da gestão qualidade a realizar antes da Certificação por iniciativa da gestão de topo	<input type="radio"/>				
A estratégia da empresa engloba aspetos importantes sobre a gestão da qualidade	<input type="radio"/>				

Outro (especifique)

**\*B5 - Cultura organizacional após ter decidido certificar a empresa:**

	Sim	Não	Não Sei	Não Respondo	Não Aplicável
A cultura é favorável à mudança?	<input type="radio"/>				
Engloba valores da gestão da qualidade?	<input type="radio"/>				
É seguida por todos os colaboradores?	<input type="radio"/>				
Outro (especifique)	<input type="text"/>				

**\*B6 – Considera necessário alterar alguns aspetos da cultura após ter decidido certificar a empresa?**

- Sim
- Não
- Não Sei
- Não Respondo
- Não Aplicável

**\*B7 - Indique o grau de importância das medidas necessárias para alterar a cultura após ter decidido certificar a empresa: (Considere as seguintes opções: 1 - Nada Importante; 2 - Pouco Importante; 3 - Importante; 4 - Muito Importante; NS – Não sei; NR – Não respondo; NA – Não aplicável)**

	1 (Nada Importante)	2 (Pouco Importante)	3 (Importante)	4 (Muito Importante)	NS/NR/NA
Apoio da gestão de topo	<input type="radio"/>				
Reforço do comportamento dos colaboradores conforme desejado	<input type="radio"/>				
Reforço do envolvimento dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Formação dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Melhoria da comunicação e informação sobre o processo de mudança na cultura organizacional	<input type="radio"/>				
Revisão da estrutura organizacional	<input type="radio"/>				
Revisão dos métodos de trabalho	<input type="radio"/>				
Haver experimentação prévia com métodos, técnicas e processos relacionados com a gestão da qualidade antes da Certificação	<input type="radio"/>				
Outro (especifique)	<input type="text"/>				

**\*B8 - Contactou alguma entidade certificadora após ter decidido certificar a empresa?**

- Sim
- Não
- Não Sei
- Não Respondo
- Não Aplicável

**B8.1 – Se respondeu “Não” indique qual a razão:**

**\*B9 – Já foi realizada alguma auditoria à empresa após ter optado pela Certificação?**

  
 Sim  
 Não  
 Não Sei  
 Não Respondo  
 Não Aplicável

**B9.1 – Se respondeu “Sim” indique de que género:**

- Auditoria Interna
- Auditoria por uma Entidade Certificadora
- Não Sei/ Não Respondo/ Não Aplicável

**\*B10 – Quais as medidas tomadas antes de ter sido contactada a entidade certificadora e quais as medidas tomadas depois? (Considere as seguintes opções: Antes; Depois; NS – Não sei; NR – Não respondo; NA – Não aplicável)**

	Antes	Depois	NS/NR/NA
Manual da gestão da qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treino dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Envolvimento dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão eficaz dos recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de gestão de reclamações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação da satisfação do cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplicação de inquéritos aos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Levantamento dos requisitos de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controlo do produto não conforme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procedimentos documentados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programa de auditorias internas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação dos procedimentos existentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ações preventivas para eliminar não conformidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementação de ações corretivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tomada de decisões baseadas em factos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definição de objectivos da gestão da qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definição de indicadores de desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação contínua de fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plano de ações no âmbito da gestão qualidade a realizar antes da Certificação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A estratégia da empresa engloba aspetos importantes sobre a gestão da qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Outro (especifique)

**\*B11 - Indique o grau de importância do (s) motivo (s) que foram considerados para decidir certificar a empresa: (Considere as seguintes opções: 1 - Nada Importante; 2 - Pouco Importante; 3 - Importante; 4 - Muito Importante; NS – Não sei; NR – Não respondo; NA – Não aplicável)**

	1 (Nada Importante)	2 (Pouco Importante)	3 (Importante)	4 (Muito Importante)	NS/NR/NA
Melhoria organizacional	<input type="radio"/>				
Melhoria da produtividade	<input type="radio"/>				
Aumento da notoriedade	<input type="radio"/>				
Orientação estratégica	<input type="radio"/>				
Acesso a novos mercados	<input type="radio"/>				
Melhoria da posição competitiva	<input type="radio"/>				
Criação de valor acrescentado	<input type="radio"/>				
Existência de incentivos	<input type="radio"/>				
Envolver/motivar os colaboradores	<input type="radio"/>				
Aumento da satisfação dos clientes	<input type="radio"/>				
Exigência de clientes	<input type="radio"/>				
Concorrência	<input type="radio"/>				
Motivos de marketing/vendas	<input type="radio"/>				
Exigências legais	<input type="radio"/>				

Outro (especifique)

**\*B12 - Assinale para cada um dos seguintes indicadores de performance o grau de alteração esperada em consequência das medidas tomadas no âmbito da gestão da qualidade: (Considere as seguintes opções: 1 – Piorar Muito; 2 - Piorar; 3 - Sem Alterações; 4 - Melhorar; 5 - Melhorar Muito; NS – Não sei; NR – Não respondo; NA – Não aplicável)**

	1 (Piorar Muito)	2 (Piorar)	3 (Sem alterações)	4 (Melhorar)	5 (Melhorar Muito)	NS/NR/NA
Resultados financeiros	<input type="radio"/>					
Cumprimento do orçamento	<input type="radio"/>					
Redução de custos	<input type="radio"/>					
Aumento da produtividade	<input type="radio"/>					
Melhoria da organização interna	<input type="radio"/>					
Crescimento da empresa	<input type="radio"/>					
Satisfação e confiança dos acionistas	<input type="radio"/>					
Desenvolvimento de recursos estratégicos	<input type="radio"/>					
Implementação e funcionamento de novos processos	<input type="radio"/>					
Cumprimento do prazo previsto para a implementação	<input type="radio"/>					
Desenvolvimento produtos novos / mercados novos	<input type="radio"/>					
Acesso a novos mercados	<input type="radio"/>					
Aumento da notoriedade	<input type="radio"/>					
Desenvolvimento da vantagem competitiva	<input type="radio"/>					
Satisfação e confiança dos clientes	<input type="radio"/>					
Satisfação de outros stakeholders e parceiros importantes	<input type="radio"/>					
Satisfação dos colaboradores com os métodos e resultados da implementação do sistema de gestão da qualidade	<input type="radio"/>					

Outro (especifique)

**\*B13 – Desde o momento em que se iniciou / vai iniciar a Certificação, quanto tempo foi necessário / prevê que seja necessário para a empresa obter o certificado?**

▼

- Até 06 meses
- De 06 meses a 01 ano
- Entre 01 a 02 anos
- Mais de 02 anos
- Não Sei/ Não Respondo/ Não Aplicável

## GRUPO C – A Empresa já se encontra certificada

### \*C1 – Qual era a situação do Sistema de Qualidade da empresa antes da Certificação?

- Já existia um sistema de gestão da qualidade antes da obtenção da Certificação
- Foram implementados métodos de gestão da qualidade por iniciativa da gestão de topo antes da Certificação
- A empresa realizou algumas ações relacionadas com a gestão da qualidade antes da Certificação
- Antes de estar certificada a empresa não implementou nem realizou qualquer método ou ação relacionada com a gestão da qualidade
- Outro

Especifique

**\*C2 - Indique quais as medidas que a empresa já desenvolvia no âmbito da qualidade antes de estar certificada:**

	Sim	Não	Não Sei	Não Respondo	Não Aplicável
Elaboração de um Manual da gestão da qualidade	<input type="radio"/>				
Formação dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Treino dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Envolvimento dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Gestão eficaz dos recursos humanos	<input type="radio"/>				
Sistema de gestão de reclamações	<input type="radio"/>				
Avaliação da satisfação do cliente	<input type="radio"/>				
Aplicação de inquéritos aos clientes	<input type="radio"/>				
Levantamento dos requisitos de clientes	<input type="radio"/>				
Controlo do produto não conforme	<input type="radio"/>				
Procedimentos documentados	<input type="radio"/>				
Programa de auditorias internas	<input type="radio"/>				
Avaliação dos procedimentos existentes	<input type="radio"/>				
Ações preventivas para eliminar não conformidades	<input type="radio"/>				
Implementação de ações corretivas	<input type="radio"/>				
Tomada de decisões baseadas em fatos	<input type="radio"/>				
Definição de objectivos da gestão da qualidade	<input type="radio"/>				
Definição de indicadores de desempenho	<input type="radio"/>				
Avaliação contínua de fornecedores	<input type="radio"/>				
Plano de ações no âmbito da gestão qualidade a realizar antes da Certificação por iniciativa da gestão de topo	<input type="radio"/>				
A estratégia da empresa engloba aspetos importantes sobre a gestão da qualidade	<input type="radio"/>				

Outro (especifique)

**\*C3 – Indique quantas das 21 medidas referidas na questão anterior foram desenvolvidas antes da Certificação: (Nota: caso a sua resposta seja Não Sei/ Não Respondo/ Não Aplicável por favor coloque "0")**

Por sugestão / exigência da (s) entidade(s) certificadora (s)

Por iniciativa da empresa

Não sei/ Não respondo/ Não aplicável

**\*C4 - Indique em que medida considera ser importante aplicar as ações seguintes antes da Certificação da empresa. Indique a sua opinião independentemente da imposição ou obrigatoriedade dessas ações no âmbito da norma ISO 9001: (Considere as seguintes opções: 1 – Nada Importante; 2 - Pouco Importante; 3 - Importante; 4 – Muito Importante; NS – Não sei; NR – Não respondo; NA – Não aplicável)**

	1 (Nada Importante)	2 (Pouco Importante)	3 (Importante)	4 (Muito Importante)	NS/NR/NA
Elaboração de um Manual da gestão da qualidade	<input type="radio"/>				
Formação dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Treino dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Envolvimento dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Gestão eficaz dos recursos humanos	<input type="radio"/>				
Sistema de gestão de reclamações	<input type="radio"/>				
Avaliação da satisfação do cliente	<input type="radio"/>				
Aplicação de inquéritos aos clientes	<input type="radio"/>				
Levantamento dos requisitos de clientes	<input type="radio"/>				
Controlo do produto não conforme	<input type="radio"/>				
Procedimentos documentados	<input type="radio"/>				
Programa de auditorias internas	<input type="radio"/>				
Avaliação dos procedimentos existentes	<input type="radio"/>				
Ações preventivas para eliminar não conformidades	<input type="radio"/>				
Implementação de ações corretivas	<input type="radio"/>				
Tomada de decisões baseadas em fatos	<input type="radio"/>				
Definição de objectivos da gestão da qualidade	<input type="radio"/>				
Definição de indicadores de desempenho	<input type="radio"/>				
Avaliação contínua de fornecedores	<input type="radio"/>				
Plano de ações no âmbito da gestão qualidade a realizar antes da Certificação por iniciativa da gestão de topo	<input type="radio"/>				
A estratégia da empresa englobava aspetos importantes sobre a gestão da qualidade	<input type="radio"/>				

Outro (especifique)

**\*C5 - Cultura Organizacional antes da Certificação da empresa:**

	Sim	Não	Não Sei	Não Respondo	Não Aplicável
A cultura foi favorável à mudança?	<input type="radio"/>				
Englobava valores da gestão da qualidade?	<input type="radio"/>				
Foi seguida por todos os colaboradores?	<input type="radio"/>				

Outro (especifique)

**\*C6 – Indique se considerou necessário alterar alguns aspetos da cultura após ter decidido certificar a empresa:**

- Sim
- Não
- Não Sei
- Não Respondo
- Não Aplicável

**C6.1 - Se respondeu “Não” indique qual a razão pela qual não foram necessárias alterações a aspetos culturais:**

**C6.2 - Se respondeu “Sim” indique o grau de importância das seguintes medidas para alterar a cultura da empresa: (Considere as seguintes opções: 1 – Nada Importante; 2- Pouco Importante; 3 - Importante; 4 – Muito Importante; NS – Não sei; NR – Não respondo; NA – Não aplicável)**

	1 (Nada Importante)	2 (Pouco Importante)	3 (Importante)	4 (Muito Importante)	NS/NR/NA
Apoio da gestão de topo	<input type="radio"/>				
Reforço do comportamento dos colaboradores conforme desejado	<input type="radio"/>				
Reforço do envolvimento dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Formação dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Melhoria da comunicação e informação sobre o processo de mudança	<input type="radio"/>				
na cultura organizacional	<input type="radio"/>				
Revisão da estrutura organizacional	<input type="radio"/>				
Revisão dos métodos de trabalho	<input type="radio"/>				
Ter existido experimentação prévia com métodos, técnicas e processos relacionados com a gestão da qualidade antes da Certificação	<input type="radio"/>				

Outro (especifique)

**\* C7 – Indique qual o tipo de auditorias que foram realizadas antes da empresa estar certificada:**

- Auditoria Interna
- Auditoria por uma Entidade Certificadora
- Não Sei/ Não Respondo/ Não Aplicável

**\* C7.1 – Indique em que período foram realizadas as auditorias antes da empresa estar certificada:**

Quando pensou em certificar a empresa mas ainda não tinha decidido

Quando decidiu certificar a empresa mas ainda não se tinha preparado

Quando decidiu certificar a empresa e já se estava a preparar

Outro

Especifique

**\* C8 - Indique qual foi a importância que tiveram cada um dos seguintes aspetos na tomada de decisão de certificar a empresa: (Considere as seguintes opções: 1 – Nada Importante; 2 - Pouco Importante; 3 - Importante; 4 – Muito Importante; NS – Não sei; NR – Não respondo; NA – Não aplicável)**

	1 (Nada Importante)	2 (Pouco Importante)	3 (Importante)	4 (Muito Importante)	NS/NR/NA
Melhoria organizacional	<input type="radio"/>				
Melhoria da produtividade	<input type="radio"/>				
Aumento da notoriedade	<input type="radio"/>				
Orientação estratégica	<input type="radio"/>				
Acesso a novos mercados	<input type="radio"/>				
Melhoria da posição competitiva	<input type="radio"/>				
Criação de valor acrescentado	<input type="radio"/>				
Existência de incentivos	<input type="radio"/>				
Envolver/motivar os colaboradores	<input type="radio"/>				
Aumento da satisfação dos clientes	<input type="radio"/>				
Exigência de clientes	<input type="radio"/>				
Concorrência	<input type="radio"/>				
Motivos de marketing/vendas	<input type="radio"/>				
Exigências legais	<input type="radio"/>				

Outro (especifique)

**\* C9 - Desde o momento em que se iniciou o processo de Certificação, quanto tempo foi necessário para a empresa obter o certificado?**

▼

- Até 06 meses
- De 06 meses a 01 ano
- Entre 01 a 02 anos
- Mais de 02 anos
- Não Sei/ Não Respondo/ Não Aplicável

**\* C10 - Assinale para cada um dos seguintes indicadores de performance o grau de alteração ocorrida em consequência das medidas que foram tomadas no âmbito da gestão da qualidade: (Considere as seguintes opções: 1 – Piorou Muito; 2 - Piorou; 3 - Sem Alterações; 4 - Melhorou; 5 - Melhorou Muito; NS – Não sei; NR – Não respondo; NA – Não aplicável)**

	1 (Piorou Muito)	2 (Piorou)	3 (Sem alterações)	4 (Melhorou)	5 (Melhorou Muito)	NS/NR/NA
Resultados financeiros	<input type="radio"/>					
Cumprimento do orçamento	<input type="radio"/>					
Redução de custos	<input type="radio"/>					
Aumento da produtividade	<input type="radio"/>					
Melhoria da organização interna	<input type="radio"/>					
Crescimento da empresa	<input type="radio"/>					
Satisfação e confiança dos acionistas	<input type="radio"/>					
Desenvolvimento de recursos estratégicos	<input type="radio"/>					
Implementação e funcionamento de novos processos	<input type="radio"/>					
Cumprimento do prazo previsto para a implementação	<input type="radio"/>					
Desenvolvimento produtos novos / mercados novos	<input type="radio"/>					
Acesso a novos mercados	<input type="radio"/>					
Aumento da notoriedade	<input type="radio"/>					
Desenvolvimento da vantagem competitiva	<input type="radio"/>					
Satisfação e confiança dos clientes	<input type="radio"/>					
Satisfação de outros stakeholders e parceiros importantes	<input type="radio"/>					
Satisfação dos colaboradores com os métodos e resultados da implementação do sistema de gestão da qualidade	<input type="radio"/>					

Outro (especifique)

## GRUPO D – A Empresa não planeia certificar-se

### \*D1 - Qual o ponto de situação do Sistema de Qualidade dentro da empresa?

- Existe um sistema de gestão da qualidade implementado
- A empresa tem implementado métodos de gestão da qualidade mas não tem um sistema de gestão da qualidade
- A empresa realizou algumas ações relacionadas com a gestão da qualidade mas não tem um sistema de gestão da qualidade
- A empresa está neste momento a implementar um método de gestão da qualidade ou a realizar ações relacionadas com a qualidade, mas não tem sistema de gestão da qualidade
- A empresa não tem implementado nem realizou qualquer método ou ação relacionada com a gestão da qualidade
- Outro

Especifique

**\*D2 - Caso a empresa tenha desenvolvido algum método relacionado com a gestão da qualidade ou tenha realizado alguma ação nesse âmbito, indique qual ou quais as medidas que a empresa já desenvolveu:**

	Sim	Não	Não Sei	Não Respondo	Não Aplicável
Manual da gestão da qualidade	<input type="radio"/>				
Formação dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Treino dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Envolvimento dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Gestão eficaz dos recursos humanos	<input type="radio"/>				
Sistema de gestão de reclamações	<input type="radio"/>				
Avaliação da satisfação do cliente	<input type="radio"/>				
Aplicação de inquéritos aos clientes	<input type="radio"/>				
Levantamento dos requisitos de clientes	<input type="radio"/>				
Controlo do produto não conforme	<input type="radio"/>				
Procedimentos documentados	<input type="radio"/>				
Programa de auditorias internas	<input type="radio"/>				
Avaliação dos procedimentos existentes	<input type="radio"/>				
Ações preventivas para eliminar não conformidades	<input type="radio"/>				
Implementação de ações corretivas	<input type="radio"/>				
Tomada de decisões baseadas em fatos	<input type="radio"/>				
Definição de objectivos da gestão da qualidade	<input type="radio"/>				
Definição de indicadores de desempenho	<input type="radio"/>				
Avaliação contínua de fornecedores	<input type="radio"/>				
Plano de ações no âmbito da gestão qualidade a realizar antes da Certificação por iniciativa da gestão de topo	<input type="radio"/>				
A estratégia da empresa engloba aspetos importantes sobre a gestão da qualidade	<input type="radio"/>				

Outro (especifique)

**\*D3 – Indique quantas das 21 medidas referidas na questão anterior foram implementadas (Nota: caso a sua resposta seja Não Sei/ Não Respondo/ Não Aplicável por favor coloque "0")**

Por sugestão de entidade(s) certificadora(s)

Por iniciativa da empresa

Não sei/ Não respondo/ Não aplicável

**\*D4 - Indique em que medida considera ser importante aplicar as ações seguintes antes de uma possível Certificação da empresa. Indique a sua opinião independentemente da imposição ou obrigatoriedade dessas ações no âmbito da norma ISO 9001. (Considere as seguintes opções: 1 – Nada Importante; 2- Pouco Importante; 3- Importante; 4 – Muito Importante; NS – Não sei; NR – Não respondo; NA – Não aplicável)**

	1 (Nada Importante)	2 (Pouco Importante)	3 (Importante)	4 (Muito Importante)	NS/NR/NA
Manual da gestão da qualidade	<input type="radio"/>				
Formação dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Treino dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Envolvimento dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Gestão eficaz dos recursos humanos	<input type="radio"/>				
Sistema de gestão de reclamações	<input type="radio"/>				
Avaliação da satisfação do cliente	<input type="radio"/>				
Aplicação de inquéritos aos clientes	<input type="radio"/>				
Levantamento dos requisitos de clientes	<input type="radio"/>				
Controlo do produto não conforme	<input type="radio"/>				
Procedimentos documentados	<input type="radio"/>				
Programa de auditorias internas	<input type="radio"/>				
Avaliação dos procedimentos existentes	<input type="radio"/>				
Ações preventivas para eliminar não conformidades	<input type="radio"/>				
Implementação de ações corretivas	<input type="radio"/>				
Tomada de decisões baseadas em fatos	<input type="radio"/>				
Definição de objectivos da gestão da qualidade	<input type="radio"/>				
Definição de indicadores de desempenho	<input type="radio"/>				
Avaliação contínua de fornecedores	<input type="radio"/>				
Plano de ações no âmbito da gestão qualidade a realizar antes da Certificação por iniciativa da gestão de topo	<input type="radio"/>				
A estratégia da empresa engloba aspetos importantes sobre a gestão da qualidade	<input type="radio"/>				

Outro (especifique)

**\*D5 - Assinale para cada um dos seguintes indicadores de performance o grau de alteração que esperaria obter em consequência de medidas tomadas no âmbito da gestão da qualidade: (Considere a seguinte escala: 1 – Piorar Muito; 2 - Piorar; 3 - Sem Alterações; 4 - Melhorar; 5 - Melhorar Muito; NS – Não sei; NR – Não respondo; NA – Não aplicável)**

	1 (Piorar Muito)	2 (Piorar)	3 (Sem alterações)	4 (Melhorar)	5 (Melhorar Muito)	NS/NR/NA
Resultados financeiros	<input type="radio"/>					
Cumprimento do orçamento	<input type="radio"/>					
Redução de custos	<input type="radio"/>					
Aumento da produtividade	<input type="radio"/>					
Melhoria da organização interna	<input type="radio"/>					
Crescimento da empresa	<input type="radio"/>					
Satisfação e confiança dos acionistas	<input type="radio"/>					
Desenvolvimento de recursos estratégicos	<input type="radio"/>					
Implementação e funcionamento de novos processos	<input type="radio"/>					
Cumprimento dos prazos previstos para a implementação	<input type="radio"/>					
Desenvolvimento produtos novos / mercados novos	<input type="radio"/>					
Acesso a novos mercados	<input type="radio"/>					
Aumento da notoriedade	<input type="radio"/>					
Desenvolvimento da vantagem competitiva	<input type="radio"/>					
Satisfação e confiança dos clientes	<input type="radio"/>					
Satisfação de outros stakeholders e parceiros importantes	<input type="radio"/>					
Satisfação dos colaboradores com os métodos e resultados da implementação do sistema de gestão da qualidade	<input type="radio"/>					

Outro (especifique)

**\*D6 - Cultura Organizacional da empresa:**

	Sim	Não	Não Sei	Não Respondo	Não Aplicável
A cultura é favorável à mudança?	<input type="radio"/>				
Engloba valores da gestão da qualidade?	<input type="radio"/>				
É seguida por todos os colaboradores?	<input type="radio"/>				

Outro (especifique)

**\*D7 - Caso optasse por certificar a empresa, considera que seria necessário alterar alguns aspectos da cultura organizacional para obter o certificado?**

Sim
   
 Não
   
 Não Sei
   
 Não Respondo
   
 Não Aplicável

**\*D8 - Indique o grau de importância das possíveis medidas que consideraria necessárias para alterar a cultura da empresa para se certificar: (Considere as seguintes opções: 1 - Nada Importante; 2 - Pouco Importante; 3 - Importante; 4 - Muito Importante; NS – Não sei; NR – Não respondo; NA – Não aplicável)**

	1 (Nada Importante)	2 (Pouco Importante)	3 (Importante)	4 (Muito Importante)	NS/NR/NA
Apoio da gestão de topo	<input type="radio"/>				
Reforço do comportamento dos colaboradores conforme desejado	<input type="radio"/>				
Reforço do envolvimento dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Formação dos colaboradores	<input type="radio"/>				
Melhoria da comunicação e informação sobre o processo de mudança na cultura organizacional	<input type="radio"/>				
Revisão da estrutura organizacional	<input type="radio"/>				
Revisão dos métodos de trabalho	<input type="radio"/>				
Haver experimentação prévia com métodos, técnicas e processos relacionados com a gestão da qualidade antes da Certificação	<input type="radio"/>				
Outro (especifique)	<input type="text"/>				

**\* D9 – Indique qual ou quais dos seguintes motivos que o levaram a não certificar a empresa:**

- Excesso de burocracia para implementar o processo de gestão da qualidade
- Falta de informação sobre como implementar todo o processo
- Apoio insuficiente por parte das entidades certificadoras
- Apoio insuficiente por parte da gestão de topo
- Não existe um plano interno de iniciativas por parte da gestão de topo que vá de encontro às exigências de uma futura certificação
- Trabalho preparatório que a empresa tem de realizar antes de a entidade certificadora começar a apoiar a empresa
- Ocupa demasiado tempo para aplicar as medidas necessárias
- Dificuldade em motivar os colaboradores
- Dificuldade em envolver os colaboradores
- Dificuldade em preparar os colaboradores
- Resistência à mudança no interior da organização
- Falta de recursos para investimento
- Existência de um sistema de gestão da qualidade
- Existência de métodos de gestão da qualidade
- Outro

Especifique

## GRUPO E – Caracterização da Empresa/Inquirido

Caracterização da Empresa

**\*E1 - Categoria do estabelecimento**

- Hotel
- Aparthotel
- Pousada
- Outro

Especifique

### \*E2 - Classificação do estabelecimento

- 5 Estrelas
- 4 Estrelas
- Outro

Especifique

### \*E3 - Cadeia a que pertence o estabelecimento

- Nacional
- Internacional
- Não pertence a nenhuma cadeia

Caracterização do Inquirido

### \*E4 - Sexo

- Feminino
- Masculino

### E5 - Idade

### \*E6 – Habilitações Literárias:

- Ensino Primário
- Ensino Básico (9º Ano)
- Ensino Secundário (12º Ano)
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

Especifique

**\*E7 – Quantos anos tem de experiência na Empresa?**

- 0 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- 21 a 25 anos
- 26 ou mais anos

**\*E8 - Qual o cargo que ocupa na Empresa?**