

Universidade de Coimbra



Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**A Gestão pela Qualidade através da Certificação pela
ISO 9001:2000 – Que Práticas Organizacionais?**

Daniela Ferreira da Cunha

COIMBRA 2009

Universidade de Coimbra



Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**A Gestão pela Qualidade através da Certificação pela
ISO 9001:2000 – Que Práticas Organizacionais?**

Daniela Ferreira da Cunha

COIMBRA 2009

Universidade de Coimbra
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

2009

Dissertação de Mestrado em Psicologia, área de especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações, apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra e realizada sob a orientação da Professora Doutora Teresa Manuela Marques Santos Dias Rebelo

A Gestão da Qualidade não é apenas uma estratégia. Deve ser um novo estilo de trabalho, e mesmo um novo estilo de pensar. Uma dedicação à qualidade e à excelência é mais do que um bom negócio. É um modo de vida, retribuindo algo à sociedade, oferecendo o seu melhor aos outros.

Malcolm Baldrige National Quality Award Application Guidelines,
1992

AGRADECIMENTOS

As minhas primeiras palavras de agradecimento são dirigidas à instituição que permitiu a realização deste estudo. O meu sincero agradecimento à Praxis e a todas as suas Unidades Orgânicas pela colaboração no preenchimento dos questionários. Não poderia deixar de dar uma palavra especial às equipas dos Gabinetes da Qualidade por todo o apoio – o meu muito obrigado.

À Escola Superior de Educação de Coimbra deixo também o meu especial agradecimento, pois só com as condições de trabalho que me proporcionaram consegui chegar até aqui.

À Doutora Teresa Rebelo, orientadora científica desta dissertação, agradeço a seriedade com que orientou/supervisionou este trabalho! A sua persistência, motivação e seriedade científica marcaram a realização deste trabalho.

À Ana Paula deixo uma palavra de fraterna amizade: foste uma grande amiga e companheira de jornada!

À Dra. Maria do Rosário Mira que foi, sem dúvida, a força impulsionadora/encorajadora que eu precisava para me lançar nesta aventura de enriquecimento! Obrigado por tudo!!

Às minhas colegas de trabalho Eliana, Fernanda e Anabela agradeço por terem assegurado o trabalho no Gabinete da Qualidade, sempre que estive ausente. É nestas situações que a amizade e o respeito se manifestam.

À Anabela agradeço ainda a preciosa leitura que realizou a este trabalho, da qual resultaram verdadeiras oportunidades de melhoria.

Aos meus pais e irmãs agradeço a forma como sempre me incentivaram a estudar! Mais uma vez estiveram sempre ao meu lado quando mais precisei! Obrigado também pelo apoio que deram à Mafalda quando não me foi possível estar presente!

Às minhas jóias mais preciosas, Rodrigo e Mafalda, agradeço a paciência que tiveram na minha ausência!

Princesa, sei que muitas vezes deixei de brincar contigo, tive pouca paciência porque tinha de estudar, mas acredita que nada no mundo é para mim mais importante que tu!

Prometo que vamos recuperar o tempo perdido!

A todos, os que referi e aos que não referi mas que sabem com certeza que também são importantes, os meus sinceros agradecimentos!

Resumo

A presente dissertação centra-se sobre a temática da Gestão da Qualidade, procurando avaliar o papel que a implementação dos Sistemas de Gestão da Qualidade de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2000 e respectiva certificação assume na concretização de práticas organizacionais baseadas nos princípios subjacentes à Gestão da Qualidade. Esta opção é decorrente do facto de se considerar que a certificação, de acordo com a norma referenciada, tem um papel privilegiado na promoção de práticas de Gestão da Qualidade nas organizações, bem como que o período temporal destes processos pode influenciar uma concretização mais eficaz deste modelo de gestão.

Assim sendo, o presente estudo, desenvolvido no domínio da Psicologia do Trabalho e das Organizações, visa facultar contributos conceptuais e empíricos que permitam uma maior inteligibilidade relativa às relações entre os processos de certificação e os pressupostos da Gestão da Qualidade numa Instituição Portuguesa de Ensino Superior Politécnico, constituída por oito Unidades autónomas entre si. Neste estudo participaram 197 indivíduos, sendo que a grande maioria pertence ao grupo de pessoal não docente e uma pequena parte pertence ao grupo de pessoal docente com funções de chefia em órgãos de gestão ou na coordenação de serviços, departamentos ou secções.

No cômputo geral, os resultados revelaram que nesta instituição, apesar da certificação dos Sistemas de Gestão da Qualidade de acordo com a ISO 9001:2000, não existem práticas consistentemente reconhecidas de Gestão da Qualidade. Os resultados obtidos indicam que não são as Unidades que adoptaram o modelo de Gestão da Qualidade há mais tempo que mais reconhecem a existência de práticas de gestão da Qualidade. Pelo contrário, são as Unidades que percorreram um percurso mais curto neste modelo de gestão que reconhecem uma maior aplicabilidade dos seus pressupostos. Verificou-se, ainda, que a extensão temporal da certificação dos SGQ's não evidenciou diferenciar os dois grupos de Unidades, ou seja, nenhuma das quatro dimensões em estudo é, na integra, mais reconhecida pelos colaboradores das Unidades que têm o SGQ certificado há mais tempo.

Por último, conclui-se que a percepção dos inquiridos sobre a dimensão Liderança tem um impacto positivo na percepção sobre as dimensões Estratégia e Planeamento, Desenvolvimento de Recursos Humanos e Garantia da Qualidade.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão da Qualidade; Certificação da Qualidade; Liderança; Planeamento Estratégico; Desenvolvimento de Recursos Humanos; Garantia da Qualidade.

Abstract

The present investigation is focused on Quality Management and is aimed at assessing the role of the implementation of Quality Management Systems, based on NP EN ISO 9001:2000 norm and its certification, on the success of organizational practices based on the underlying principles of Quality Management. This choice was drawn from the fact that the certification, according to the referred norm, has a privileged role in promoting Quality Management practices in organizations, in addition to the fact that the temporal period of these processes can influence the effectiveness of this management model.

Thus, the present study, developed under the domain of Work and Organizational Psychology, is aimed at contributing, both conceptual and empirically, to a bigger intelligibility of the relationships between the certification processes and the principles of Quality Management in a Portuguese Institution of Higher Education, composed by eight autonomous unities. In this investigation, the sample was formed by 197 individuals, most of them belonged to non-teaching staff, and a small part of the sample was constituted by teaching staff with professional roles in management organs or in the coordination of services, departments or sections.

Globally, the results have revealed that, in this institution, although there is a Quality Management Systems' certification according to ISO 9001:2000, there are no recognized/acknowledged Quality Management practices. Unlike, the unities that have been less time under this management model are the ones that acknowledge/recognize a bigger applicability of its principles. We also observed that the unities that have certificated Quality Management Systems for the longest aren't distinguished from those who are certified for less time, suggesting the inexistence of an influence of the ISO 9001:2000 certification in the promotion of Quality Management practices.

Finally, it is concluded that the perception of inquired after the dimension the Leadership has a positive impact in the perception on the dimensions Strategy and Planning, Development of Human resources and Guarantee of the Quality.

KEY WORDS: Quality Management; Quality Certification; Leadership; Strategic Planning; Human Resources Development; Quality Guarantee

Résumé

Cette présente dissertation, repose sur le thème de la Gestion de la Qualité, cherchant évaluer le rôle que l'implantation des Systèmes de Gestion de la Qualité détient par rapport à la norme NP EN ISO 9001 : 2000 et le rôle que la certification assume dans la concrétisation des pratiques organisationnelles basées sur les principes subjacents à la gestion de la Qualité. Cette option, est liée au fait que l'on attribue à la certification, d'accord avec la norme citée ultérieurement, un rôle privilégié par rapport à la promotion des pratiques de Gestion de la Qualité dans les organisations, ainsi que la période temporelle de ces processus qui peut influencer une concrétisation plus efficace de ce modèle de gestion.

De ce fait, ce travail, développé dans le domaine de la Psychologie du Travail et des Organisations, à pour but, exposer les aspects conceptuels et empiriques qui permettent une plus grande intelligibilité en fonction des relations entre les procès de certification et les propos de la gestion de la Qualité dans une Institution Portugaise de l'Enseignement Supérieur Polytechnique, constitué par huit Unités indépendantes entre elles. Ce travail compte avec la participation de 197 individus, la majeure partie faisant part du groupe des « non professeurs » et une petite part faisant partie du groupe du personnel « professeurs » avec de grandes responsabilités de gestion dans les organismes ou dans la coordination des services, départements ou sections.

D'une façon générale, les résultats ont révélés que, dans cette institution, bien que la certification des Systèmes de Gestion de la Qualité d'accord avec la norme ISO 9001 : 2000 soit en vigueur, il n'existe pas de pratiques véritablement reconnues de Gestion de la Qualité. Les résultats obtenus indiquent que ce ne sont pas les Unités qui adoptèrent en premier, le modèle de Gestion de la Qualité qui voient reconnue l'existence de pratiques de Gestion de la Qualité. Contrairement, ce sont les Unités qui ont parcourues un plus court chemin de gestion qui reconnaissent une plus grande applicabilité de ces propos. Il s'est vérifié, encore, que l'extension séculière de l'homologation de SGQ' s n'a prouvé différencier les deux groupes d'Unités, c'est-à-dire, personne des quatre dimensions dans étude est, complètement, plus reconnue par les collaborateurs des Unités qui ont SGQ certificat ont plus temps.

Finalement, il se conclut que la perception de la enquêtés sur la dimension Commandement a un impact positif dans la perception sur les dimensions Stratégie et Planification, Développement de Ressources Humaines et Garantie de la Qualité.

MOTS-CLÉS: Gestion de la Qualité, Certification de la Qualité, Commandement, Organisation Stratégique, Développement des Ressources Humaines, Garantie de Qualité.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	17
PRIMEIRA PARTE - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	
CAPÍTULO I – GESTÃO PELA QUALIDADE – UMA MISSÃO ORGANIZACIONAL	23
1. QUALIDADE - O CONCEITO	23
2. QUALIDADE: UM MODELO DE GESTÃO DINÂMICO	29
3. A QUALIDADE EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICO	33
4. GERIR PELA QUALIDADE - DUAS ABORDAGENS	38
4.1. As normas ISO 9000 (e a certificação)	39
4.2. O modelo de Excelência da EFQM	41
CAPÍTULO II – AS DIMENSÕES SÓCIO-COMPORTAMENTAIS DA GESTÃO DA QUALIDADE	43
1. O LADO HUMANO DA GESTÃO DA QUALIDADE	43
1.1. A liderança	48
1.2. A motivação	54
1.3. O <i>empowerment</i>	60
CAPÍTULO III – ESTUDOS EMPÍRICOS DE REFERÊNCIA	62
SEGUNDA PARTE – ESTUDO EMPÍRICO	
CAPÍTULO IV – DELIMITAÇÃO DOS ESTUDOS, OBJECTIVOS E METODOLOGIA	70
1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	70
2. OBJECTIVOS, QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO; HIPÓTESES E VARIÁVEIS CONSIDERADAS	72
3. DESENHO DE INVESTIGAÇÃO	79
4. A AMOSTRA	79
4.1. Procedimentos adoptados no contacto com a Praxis e suas Unidades	79
4.2. Constituição e caracterização da amostra em estudo	82

5. CONSIDERAÇÕES GERAIS ACERCA DO TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS	84
CAPÍTULO V – ADAPTAÇÃO E VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE MEDIDA	88
1. INSTRUMENTO	88
2. QUESTIONÁRIO DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE (QDQUAL)	89
3. ANÁLISE PSICOMÉTRICA DO QUESTIONÁRIO DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE (QDQUAL)	90
3.1. QDQual – Liderança	90
3.2. QDQual – Estratégia e Planeamento	94
3.3. QDQual – Desenvolvimento de Recursos Humanos	95
3.4. QDQual – Garantia da Qualidade	97
CAPÍTULO VI – RESULTADOS	101
1. CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DESCRITIVA DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE NA PRAXIS	101
2. EXTENSÃO TEMPORAL E O RECONHECIMENTO DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE – QUE RELAÇÃO?	105
2.1. A dimensão – Liderança	106
2.2. A dimensão – Estratégia e Planeamento	107
2.3. A dimensão - Desenvolvimento de Recursos Humanos	108
2.4. A dimensão - Garantia da Qualidade	108
3. LIDERANÇA – O SEU PODER PREDITIVO	112
3.1. A dimensão - Estratégia e Planeamento	112
3.2. A dimensão - Desenvolvimento de Recursos Humanos	113
3.3. A dimensão – Garantia da Qualidade	114
3.3.1. Práticas de Orientação para o Cliente	114
3.3.2. Práticas de Monitorização do Desempenho Interno	115
3.3.3. Percepção da Certificação	116
4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	117
CONSIDERAÇÕES FINAIS	132
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	142
ANEXO	
ANEXO 1 – Questionário das Dimensões da Qualidade (QDQual)	

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – O conceito de Qualidade [Adaptado de: Shiozawa, 1993]	23
Quadro 2 – A Praxis e o percurso na Qualidade	73
Quadro 3 – Caracterização da amostra em função do sexo, idade, habilitações académicas, categoria, antiguidade e lugar de chefia	83
Quadro 4 – Escala da Liderança: saturações factoriais (S) e comunalidades (h^2)	91
Quadro 5 – Liderança: Valores do α de Cronbach e correlações item/dimensão	92
Quadro 6 – Escala da Estratégia e Planeamento: Saturações factoriais (S) e comunalidades (h^2)	94
Quadro 7 – Estratégia e Planeamento: Valores do α de Cronbach e correlações item/dimensão	95
Quadro 8 – Escala de Desenvolvimento de Recursos Humanos: Saturações factoriais (S) e comunalidades (h^2)	96
Quadro 9 – Desenvolvimento de Recursos Humanos: Valores do α de Cronbach e correlações item/dimensão	96
Quadro 10 – Garantia da Qualidade: Saturações factoriais (S) e comunalidades (h^2)	98
Quadro 11 – Garantia da Qualidade: Valores do α de Cronbach e correlações item/dimensão	98
Quadro 12 – Média e Desvio-padrão das componentes das dimensões da Qualidade	102
Quadro 13 – Intercorrelações das componentes das quatro dimensões da Qualidade	104
Quadro 14 – Pontuações médias e desvios padrão da Liderança em função da extensão temporal do Projecto de Gestão da Qualidade e da Certificação dos SGQ's: testes univariados	107
Quadro 15 – Pontuações médias e desvios padrão do Planeamento e Estratégia em função da extensão temporal do Projecto de Gestão da Qualidade e da Certificação dos SGQ's: testes univariados	107
Quadro 16 – Pontuações médias e desvios padrão do Desenvolvimento de Recursos Humanos em função da extensão temporal do Projecto de Gestão da Qualidade e da Certificação dos SGQ's: testes univariados	108
Quadro 17 – Pontuações médias e desvios padrão da Garantia da Qualidade em função da extensão temporal do projecto de Gestão da Qualidade e da Certificação dos SGQ's: testes univariados	109
Quadro 18 – Resultados da análise de regressão múltipla com as componentes da dimensão Liderança a predizer a dimensão Estratégia e Planeamento (N=168)	113
Quadro 19 – Resultados da análise de regressão múltipla com as componentes da dimensão Liderança a predizer a dimensão Desenvolvimento de Recursos Humanos (N=180)	114

Quadro 20 – Resultados da análise de regressão múltipla com as componente da dimensão Liderança a predizer a componente Práticas de Orientação para o Cliente da dimensão Garantia da Qualidade (N=157)	114
Quadro 21 – Resultados da análise de regressão múltipla com as componentes da dimensão Liderança a predizer a componente Práticas de Monitorização do Desempenho Interno da dimensão Garantia da Qualidade (N=157)	115
Quadro 22 – Resultados da análise de regressão múltipla com as componentes da dimensão Liderança a predizer a componente Percepção da Certificação da dimensão Garantia da Qualidade (N=157)	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – O Modelo de Excelência EFQM [<i>Adaptado de: www.efqm.org</i>]	42
Figura 2 – O Modelo de Características do Trabalho [<i>Adaptado de Hackman (1997), cit. por Robbins, 1993</i>)]	59
Figura 3 – A Essência da Gestão da Qualidade	122

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de questionários distribuídos vs número de questionários devolvidos	82
-----------------------------------------------------------------------------------------------	----

INTRODUÇÃO

Na Administração Pública, a pressão para a modernização administrativa e para a qualidade dos serviços tem vindo a ser impulsionada pela legislação que aponta para a necessidade das instituições públicas se tornarem mais ágeis e modernas. Desde a década de 90 que os sucessivos governos têm procurado incrementar processos de Qualidade nos organismos públicos, tal como se pode observar no documento sobre Qualidade em Serviços Públicos, emitido pelo Secretariado para a Modernização Administrativa, em 1999:

A adopção de um sistema da Qualidade significa o compromisso com o crescimento ao nível da Qualidade do organismo (nos serviços prestados e nas suas condições de trabalho) e traduz profissionalismo da sua gestão de topo. A Qualidade não é um objectivo efémero ou específico de alguns sectores de actividade; é uma necessidade permanente e diz respeito a todos, organizações e pessoas (p. 11).

O sector do Ensino Superior, de uns tempos a esta parte, tem vindo a tornar-se cada vez mais exposto/sensível ao mercado concorrencial do sector, bem como a todas as contingências que esta realidade encerra. Posto isto, as instituições tentam assim assegurar o preenchimento das suas vagas, tendo em conta que a oferta já começa a sobrepôr-se à procura. A diminuição do número de alunos candidatos e a maior oferta de cursos/instituições disponíveis faz com que os alunos disponham de um maior leque de possibilidades relativamente às escolas e cursos que querem frequentar. Assim, cada vez mais a capacidade de atracção de novos e variados públicos é uma questão de “sobrevivência” para as instituições de ensino superior. Este ambiente competitivo leva, entre outras coisas, a que as instituições procurem ser mais empreendedoras, introduzindo melhorias nos serviços que prestam e procurando definir estratégias de acção pró-activas. Neste sentido uma das estratégias adoptadas por estas instituições, quer no contexto nacional, quer no internacional, seja no sector privado ou no público, tem sido a implementação de modelos de Gestão da Qualidade, e respectiva certificação, sendo esta uma forma de demonstração de que possuem aptidões para ir ao

encontro dos requisitos do cliente, dos requisitos regulamentares e dos requisitos internos da própria organização, tentando, assim, ganhar vantagem competitiva.

Apesar dos reconhecidos e continuados esforços que as instituições de ensino superior público têm desenvolvido na procura de prestar um serviço de qualidade, não são conhecidas avaliações do real resultado dos processos implementados. Esta lacuna constituiu-se, assim, como uma oportuna e relevante oportunidade de investigação, daí que neste estudo se pretenda compreender as consequências da implementação de um modelo de Gestão da Qualidade, através da implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), de acordo com a NP EN ISO 9001:2000 (daqui em diante designada de ISO 9001:2000), e sua consequente certificação, numa instituição de ensino superior.

A opção de enveredar pela temática da Qualidade, bem como por este tema específico, foi resultado das nossas experiências/vivências profissionais. A revisão da literatura permitiu-nos sustentar teoricamente a investigação empírica que pretendíamos realizar, mais concretamente, o estudo de quatro dimensões (das oito referenciadas como práticas de gestão no âmbito da Qualidade e que serão apresentadas em capítulo próprio), que reflectem práticas fundamentais para o sucesso dos processos de Qualidade, a saber: a liderança, o planeamento e estratégia, o desenvolvimento da gestão dos recursos humanos e a garantia da Qualidade.

No sentido de passar da intenção à prática, foi seleccionada uma instituição pública de ensino superior politécnico, que tem demonstrado estar empenhada em implementar práticas de modernização dos seus procedimentos através da implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade e consequente certificação dos mesmos.

Neste contexto, e para dar cumprimento aos objectivos definidos, estruturámos a nossa dissertação em duas partes distintas, sendo que na primeira procuramos clarificar a temática e enquadrar teoricamente o nosso objecto de investigação, e na segunda apresentamos e debatemos a investigação empírica realizada.

A primeira parte é contida por três capítulos; o primeiro capítulo, exclusivamente dedicado à Qualidade, centra-se inicialmente no debate em torno do conceito, com base na revisão da literatura, seguindo-se uma explanação da Qualidade como Modelo de Gestão. Ainda neste primeiro capítulo enquadrámos a temática da Gestão pela Qualidade nas instituições de ensino superior e apresentamos duas abordagens de Gestão pela Qualidade. O segundo capítulo é dedicado à apresentação e discussão das dimensões sócio-comportamentais que estão presentes nos processos da

Qualidade. Por fim, encerramos esta primeira parte com um terceiro capítulo, no qual se apresentam os estudos empíricos realizados sobre esta problemática e que nos orientaram neste nosso trabalho de investigação.

A segunda parte desta dissertação, que versa sobre a componente empírica, é constituída, igualmente, por três capítulos. O quarto capítulo pretende ser uma introdução ao estudo empírico por nós desenvolvido, servindo, assim, para apresentar os nossos objectivos, questões e hipóteses de investigação, bem como explicitar algumas opções metodológicas, como o desenho dos estudos, os procedimentos adoptados, quer no contacto com a instituição alvo do estudo, quer na administração do instrumento de recolha de informação, bem como, as considerações sobre o tratamento estatístico dos dados. É também neste capítulo que se caracteriza a amostra com que trabalhámos nesta investigação.

No quinto capítulo é apresentada a adaptação e validação do instrumento utilizado para a recolha da informação, ou seja, onde se dá a conhecer, detalhadamente, o instrumento, se expõem as razões da sua escolha, se relata e fundamenta o processo de adaptação e também se descreve a validação das suas qualidades métricas.

O sexto e último capítulo da tese é dedicado aos estudos efectuados em torno das dimensões da Qualidade, tendo por base as hipóteses de investigação. Por fim, este capítulo encerra com a discussão dos resultados obtidos.

A presente dissertação é dada como concluída com um conjunto de considerações finais, onde se sintetiza o trabalho realizado, onde se evidenciam as principais conclusões e onde se lançam possíveis desenvolvimentos futuros.

CAPÍTULO I

Gestão pela Qualidade – Uma Missão Organizacional

1. Qualidade - o conceito

O conceito de Qualidade, por si só, à semelhança de muitos outros conceitos, é complexo, e tem vindo a sofrer diversas alterações ao longo do tempo, fruto das sucessivas discussões e discordâncias, tornando-se assim difícil encontrar uma única e consensual definição. A própria área da Qualidade surgiu da integração de diversos conceitos e ideias-chave que deram origem a diversas e diferentes técnicas de gestão enquadradas numa área designada de Qualidade, segundo a qual as organizações *aderentes* poderiam caminhar no sentido da excelência. O problema da definição e clarificação do que é a Qualidade começa logo nas próprias organizações que implementam Sistemas neste âmbito, tal como refere Sarkar (1990) ao afirmar que organizações diferentes apresentam perspectivas diferenciadas sobre o que é a Qualidade e sobre as suas mais valias.

Desde as primeiras preocupações com as questões da qualidade, foram vários os autores que se debruçaram sobre esta temática, apresentando perspectivas teóricas sobre a mesma, bem como formas de a implementar. O Quadro 1, sugerido por Shiozawa (1993), apresenta algumas definições de Qualidade apresentadas por quatro autores de referência, permitindo observar a variedade de elementos que podem estar associados a ao conceito de Qualidade, ressaltando, no entanto, a importância que a noção de cliente assume.

Quadro 1 - O conceito de Qualidade

Ano	Autor	Definição
1950	Deming	Máxima utilidade para o consumidor
1951	Feigenbaum	Perfeita satisfação do cliente
1954	Juran	Satisfação das aspirações do cliente
1961	Juran	Maximização das aspirações do cliente
1964	Juran	Adequação para o uso
1979	Crosby	Conformidade com os requisitos do cliente

Adaptado de Shiozawa, R. S. (1993)

Em sentido restrito, o conceito de Qualidade remete apenas para a Qualidade do produto, de modo a satisfazer os requisitos dos clientes, mas num sentido mais abrangente, e de acordo com Ishikawa (1990), Qualidade significa Qualidade do trabalho, do serviço, da informação, dos processos, da organização, dos objectivos, das pessoas, ou seja, de tudo o que está envolvido no processo de produção de bens ou serviços, e que são as partes constituintes das organizações. Desta forma, entre diversas definições para o termo Qualidade, optámos por apresentar aqui a definição da autoria de Dale e Cooper (1995), por serem autores que muito têm trabalhado estas questões e porque a definição por eles apresentada integra a totalidade dos elementos actualmente considerados fundamentais, nomeadamente, as características do produto ou serviço, as expectativas do cliente e a capacidade das primeiras satisfazerem as segundas, explicitando assim, a Qualidade como a satisfação do cliente e a capacidade da organização se estruturar para o satisfazer. Desta forma, para Dale e Cooper (1995) a Qualidade é o conjunto de propriedades e características de um bem ou serviço, que lhe confere capacidade para satisfazer as necessidades e expectativas explícitas ou implícitas do cliente.

Tendo em conta que Deming, Juran e Crosby são assumida e reconhecidamente autores de referência nesta área e que não podem deixar de ser referenciados, faremos alusão aqui ao seu percurso, sendo elemento comum o facto do interesse sobre as questões da Qualidade surgir nestes três autores como consequência da sua experiência profissional.

Para Deming (1990) foi fundamental a passagem pela *Western Electric* onde esteve associado à implementação de técnicas estatísticas de controlo da qualidade com o objectivo de reduzir as elevadas percentagens de desperdício. A divulgação das suas ideias, na década de 50, no Japão, tiveram uma forte repercussão e aceitação, uma vez que neste país já começavam a ser exploradas algumas técnicas de gestão da Qualidade. Para este autor, o conceito de Qualidade é definido de acordo com as exigências e necessidades do cliente, sendo necessário que as organizações se estruturem, orientem a sua actuação e criem mecanismos capazes de as conseguir satisfazer, sabendo que aquelas estão sempre em mudança. Deming estabeleceu catorze pontos, conhecidos como princípios¹ de Deming, que representam os fundamentos de sua filosofia para

¹ Que assentam em três grandes pilares: finalidade comum, melhoria contínua e cooperação interfuncional.

alcançar a Qualidade e conseqüentemente, contribuir para o aumento da rentabilidade das organizações.

Estes princípios vêm evoluindo ao longo do tempo, no sentido de reflectir a experiência adquirida desde a década de 1950, através do "feedback" das diversas experiências vivenciadas nas organizações em que Deming prestava consultoria, bem como resultado de reflexões de estudos e das discussões ocorridas nos diversos seminários em que participou. Os adeptos de Deming afirmam que os princípios inicialmente descritos não foram modificados durante muitos anos, mas quando foram objecto de alteração, passaram a explicar melhor os conceitos envolvidos. Os catorze princípios de Deming (1990) são: 1) Definir e dar a conhecer a todos os colaboradores a visão e os objectivos da organização; 2) Adotar a nova filosofia; 3) Construir a qualidade de um produto no processo produtivo; 4) Acabar com a prática da negociação baseada apenas no preço e promover um relacionamento a longo prazo baseado na lealdade e confiança; 5) Trabalhar para melhorar constantemente a qualidade e a produtividade; 6) Instituir a formação profissional dos colaboradores; 7) Estabelecer a liderança, ou seja, a noção de dirigir assume um novo sentido, consistindo em ajudar os outros a fazer melhor o seu trabalho e em criar e manter um ambiente interno no qual as pessoas possam envolver-se totalmente contribuindo para a evolução da organização; 8) Eliminar o medo e fomentar a confiança. Para garantir melhor qualidade e mais produtividade é necessário que as pessoas se sintam seguras quando manifestam a sua opinião ou quando necessitam tirar dúvidas sobre o seu trabalho; 9) Empenhar-se para reduzir os conflitos interdepartamentais; 10) Eliminar advertências para forçar o trabalho, manter o foco no sistema e moralizá-lo; 11) Eliminar as quotas de produção. Adotar métodos de liderança para alcançar os objectivos e as melhorias. As quotas só têm em conta os números e não a qualidade dos processos, o que leva a que as pessoas para manterem o seu emprego cumpram as quotas impostas mas sem ter em conta o prejuízo da empresa. Não adianta rever metas estipuladas para a semana ou para o mês se não se detectarem e corrigirem as situações que levam frequentemente à ocorrência de erros; 12) Remover barreiras que impeçam as pessoas de ter orgulho no seu trabalho. Regra geral todas as pessoas desejam fazer um bom trabalho e sentem vergonha quando não o fazem. Supervisores mal orientados, equipas problemáticas, materiais imperfeitos são factores que podem criar obstáculos a um bom desempenho. É importante estar atento a estes pormenores e criar um clima organizacional aberto à detecção e

sinalização destas situações; 13) Educar com programas de auto melhoria; 14) Planos de acção: envolver todos na acção de modo a concretizar a transformação desejada.

O Ciclo de Melhoria Contínua, ou Cadeia de Deming, tem como antecessor o modelo proposto por Fayol, modelo este que considerava a gestão como um conjunto de elementos – previsão, organização, comando, coordenação e controlo. Na adaptação deste modelo, Deming criou o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) que visa a melhoria dos comportamentos pessoais e dos processos de forma a fazer melhor que a forma actual ou fazer de uma forma diferente com mais eficácia (Deming, 1988). É, assim, um modelo utilizado para a resolução de problemas e para a melhoria contínua de qualquer processo.

Contemporâneo de Deming, também Juran se destacou nesta área, sendo mesmo o pioneiro no desenvolvimento de métodos estatísticos de controlo da qualidade. No seu percurso profissional também passou pela *Western Electric*, tendo ocupado o cargo de gestor da Qualidade. Uma das primeiras grandes obras na área da Qualidade pertence a este autor – *Quality Control Handbook* (1ª edição, 1951) – sendo considerado ao longo das suas várias revisões como uma obra de destaque. Este autor foi uma figura importante na revolução da Qualidade no Japão. O pensamento de Juran é, de forma bastante resumida, apresentado na sua Trilogia da Qualidade, que é composta por: Planeamento da Qualidade, Controlo da Qualidade e Melhoria Contínua. O primeiro princípio da Trilogia remete para a necessidade das organizações definirem objectivos e de se organizarem para os alcançar. O segundo Princípio permite efectuar comparações com os objectivos da Qualidade, identificar problemas e corrigi-los. O processo final é a melhoria que consiste na identificação de problemas, na definição de soluções e no retomar a actividade para novos níveis de desempenho (Teixeira, 2003).

Para este autor assumiu particular importância o custo da Qualidade, sendo o primeiro a abordar esta temática. De facto, Juran dedicou-se à questão dos custos da não-qualidade, enfatizando o quanto a organização perdia em função de defeitos na produção, representada pelo sobretrabalho e retrabalho, e na insatisfação dos clientes com os produtos de baixa qualidade. Juran considerava que os custos evitáveis eram o "mapa da mina" das empresas, pois poderiam impedir prejuízos financeiros e melhorar a competitividade da empresa no mercado (Garvin, 1992).

Segundo Ross (1999), Juran, ao contrário de Deming, centraliza-se na gestão de topo e no desenvolvimento de métodos e técnicas para a Qualidade, em vez de se

focalizar no orgulho do trabalhador e na sua satisfação. Este mesmo autor refere que, comparativamente com Deming, as contribuições de Juran talvez sejam mais marcantes a longo prazo porque este possui um conceito mais alargado, uma vez que parte de uma base estatística para uma filosofia de gestão que se pode integrar com outras estratégias da organização, enquanto que o controlo estatístico da Qualidade de Deming é tecnicamente orientado.

Por fim, o último, mas não o menos importante, dos três grandes nomes da Qualidade aqui referido, é Crosby. Este autor apresenta também uma larga experiência profissional na área da Qualidade, sendo ideias chave do seu pensamento a meta dos zero defeitos e a convicção de que as iniciativas neste domínio devem partir do topo da organização. Para Crosby (1996) a Qualidade significa conformidade face aos requisitos e explicita-o nos seus Quatro Absolutos de Gestão da Qualidade, designadamente: 1) Estar em conformidade com os requisitos² (e não apenas com as especificações técnicas da concepção) garante o que os clientes querem e não necessariamente o que os engenheiros desejam; 2) A prevenção de defeitos poupará o custo de resolver problemas mais tarde; 3) Bens e serviços devem ser produzidos sem falhas; 4) A Qualidade pode ser medida com o custo da não-conformidade. Este autor defende que os principais responsáveis pela falta de Qualidade são os gestores, e não os trabalhadores. As iniciativas de Qualidade devem vir de cima para baixo, lideradas através do exemplo, isso exige o empenhamento da gestão de topo e a formação técnica dos empregados em instrumentos de melhoria da Qualidade. Crosby propõe a criação de um grupo estratégico de especialistas da Qualidade nas empresas, defendendo, também, que as ferramentas de prevenção são imprescindíveis para a promoção da Qualidade, pelo que as técnicas não preventivas como a inspecção, o teste e o controlo são pouco eficazes. Para este autor, a prevenção passa antes por determinação, formação e liderança, apontando que a melhoria da Qualidade deve ser perseguida de modo permanente, sendo os seus catorze Elementos Básicos da Melhoria uma forma de o conseguir: 1) Dedicção da gestão de topo e comprometimento através da elaboração de um documento com a política e os objectivos da organização; 2) Constituição de equipas para melhorias contínuas coordenadas pelos gestores de topo; 3) Medição dos resultados; 4) Avaliação dos custos da Qualidade; 5) Comunicação dos resultados a todos os intervenientes no processo; 6) Reunião para identificação dos problemas; 7)

² Os requisitos são os atributos de um produto ou serviço que lhe conferem qualidade. Esses requisitos são definidos pelo cliente e devem ser perceptíveis, mensuráveis e objectivos (Capelas & Paiva, 2007).

Estabelecimento de uma equipa informal para a divulgação do programa de Qualidade;
8) Formação das chefias; 9) Instalação do dia Zero Defeitos, onde os resultados anuais são divulgados e se transmite o reconhecimento a todos os participantes do programa;
10) Definição dos objectivos a serem seguidos; 11) Detecção da origem dos problemas junto dos trabalhadores; 12) Recompensar aqueles que atingiram os seus objectivos; 13) Formar os Conselhos da Qualidade; 14) Etapa final: fazer tudo de novo.

Para Crosby existem 5 Ilusões da Qualidade que levam a que as tentativas de criar uma cultura de prevenção nas organizações falhem, nomeadamente:

1ª) A qualidade significa luxo ou notoriedade: a qualidade é um esforço para satisfazer as necessidades dos clientes, ou para ultrapassar as suas expectativas. Encantar o cliente é um objectivo aceitável na fase de concepção de um produto, mas depois é preciso assegurar que o cliente vai receber aquilo que esperava. Para Crosby, a Qualidade significa conformidade com as exigências do cliente (e não com especificações técnicas);

2ª) A Qualidade é algo intangível e não mensurável: a maior parte dos programas de qualidade falha devido à falta de empenhamento da gestão de topo, a qual muitas vezes desconhece os custos da não conformidade. A determinação dos custos da não conformidade tem a vantagem de revelar onde concentrar os esforços de prevenção. A qualidade necessita de ser objectivada e quantificada de forma a ser mensurável;

3ª) A convicção de que é impossível fazer bem à primeira: em 1961, Crosby criou o conceito de zero defeitos para combater esta ideia;

4ª) Os problemas da Qualidade partem dos trabalhadores: muitas vezes a ausência de formação para um bom desempenho das tarefas é a razão dos processos falharem e os responsáveis por planejar estas situações são os gestores;

5ª) A Qualidade é criada pelos departamentos de Qualidade: a Qualidade é uma responsabilidade de todos os colaboradores e nasce da tomada de acções concretas.

2. Qualidade: Um Modelo de Gestão Dinâmico

De acordo com a evolução histórica da Gestão da Qualidade, até ao momento actual, foram vários os estádios de desenvolvimento até ao modelo de Gestão pela Qualidade Total (*TQM – Total Quality Management*) que vigora nos nossos dias.

Inicialmente a Gestão da Qualidade desenvolveu-se no Japão entre 1950 e 1970 com a designação de TQC – *Total Quality Control*, tendo-se posteriormente difundido pelos EUA, em 1980, e na Europa a partir dos anos 90 (Munro-Faure & Malcolm, 1992, citado por Sun, 1999, p. 902). A expansão geográfica deste tipo de gestão prendeu-se com o facto de rapidamente esta ter adquirido um estatuto que permitia diferenciar positivamente as organizações num mercado cada vez mais global, apresentando-se cada vez mais como uma necessidade/exigência no acesso a mercados cada vez mais competitivos e, por essa via, mais exigentes.

A história da evolução da Gestão da Qualidade pode ainda ser relatada de acordo com os quatro níveis identificados por Dale e Plunkett (1990) desde o seu surgimento até aos anos 90, como a seguir se descreve: a) um primeiro estágio caracterizado pelo carácter correctivo, orientado para actividades de *inspecção* e controlo e que se encontra estreitamente ligado à teoria científica de gestão de Taylor, assente no princípio de especialização do trabalho³(1900-1930); b) um segundo estágio definido por *controlo da qualidade* - monitorização e medição/controlo estatístico da Qualidade (1930-1950); c) na década de 1950 dá-se o terceiro estágio com o surgimento da noção de *Garantia da Qualidade*, uma abordagem da Qualidade centrada nos resultados, na qual se procura garantir que a qualidade desejada é alcançada, porque se apoia num conjunto de actividades planeadas e integradas de forma sistemática; d) e, a partir de 1980, surge a Gestão pela Qualidade Total, que se caracteriza por actividades coincidentes com as da garantia, mas integradas na gestão global da empresa, contribuindo para a gestão estratégica, realçando a necessidade de interiorização por parte de todos de uma cultura capaz de assegurar a satisfação dos clientes, tal como refere Dale (1996) ao afirmar que a Gestão pela Qualidade Total é:

a management philosophy embracing all activities through which the needs and the expectations of the customer and the community, and the objectives of the organisation are satisfied in the most efficient and cost effective way by

³ A clara separação entre a gestão e a execução que esta teoria preconizou levou ao surgimento dos primeiros departamentos da Qualidade, nos quais estavam integrados os inspectores e supervisores.

maximising the potential of all employees in a continuing drive for improvement (p.49).

O Instituto Português da Qualidade (IPQ) apresenta uma definição de Gestão pela Qualidade Total que vai no mesmo sentido da apresentada por Dale (1996). Para o IPQ (1995) Gestão pela Qualidade Total é:

O modo de gerir uma organização, que estabelece como objectivo a participação continuada e a cooperação entre todos os seus membros visando a melhoria da qualidade dos seus produtos e serviços, das suas actividades e dos seus objectivos, com o fim de alcançar a satisfação dos clientes, o lucro da organização ao longo do tempo e o benefício de todos os seus membros, em concordância com os requisitos da sociedade (p.29).

Uma outra possibilidade de analisar a evolução da Gestão pela Qualidade é através da distinção apresentada por Juran (1992). Este autor introduz a distinção entre *little-q* e *big-q*. O *little-q*⁴ diz respeito aos processos que se centraram fundamentalmente na qualidade do produto. Este tipo de qualidade é obviamente importante, mas limita a sua actuação e impacto. Por sua vez, Juran denomina de *big-q* uma nova abordagem de Qualidade. A Qualidade *big-q*⁵ foca-se no desenvolvimento de todos os processos organizacionais, partindo do pressuposto que todos eles afectam a qualidade do produto.

As diversas formas aqui apresentadas de analisar a evolução das perspectivas sobre Qualidade permitem perceber que se partiu de uma visão centrada nos atributos do produto para uma visão centrada no cliente, e que mais recentemente predomina uma visão integradora de todas as partes interessadas – os *stakeholders*.

⁴ De acordo com o *little-q* as principais actividades associadas à gestão da qualidade nas organizações são: a) planear para o controlo e garantir os processos de produção; b) desenvolver análises de engenharia; c) planear e desenvolver acções de inspecção; d) auditar os produtos, processos e sistema da Qualidade; e) realizar testes de laboratório; f) dar o feedback através de relatórios de explanação dos resultados da qualidade dos produtos, incluindo a medição dos custos da Qualidade. (Okes & Westcott, 2001).

⁵ No ambiente *big-q* as funções associadas à gestão da Qualidade passam por: a) promover o desenvolvimento da estratégia, objectivos e planos organizacionais; b) promover formação em ferramentas e técnicas de melhoria da Qualidade, c) promover e facilitar o funcionamento das equipas de melhoria; d) trabalhar com investigação e desenvolvimento e novos designs de produto; e) fomentar a promoção de um relacionamento positivo com os fornecedores; f) analisar, sintetizar e dar feedback da Qualidade percebida pelo cliente (Okes & Westcott, 2001).

Jonh Oakland (1993) é um dos autores que, na actualidade, melhor sistematizou os conceitos da Gestão pela Qualidade Total, interpretando as diferentes perspectivas dos gurus desta área. Segundo o modelo da Gestão pela Qualidade Total de Oakland (1993), o elemento nuclear desta filosofia de gestão assenta numa nova relação fornecedor-cliente, encarada fundamentalmente como uma relação processual onde cada elemento interno ou externo é, simultaneamente, fornecedor e cliente. Sendo esta relação fornecedor-cliente encarada como um processo, ela assume a capacidade de ser gerida numa perspectiva de melhoria contínua. Este autor identifica dois tipos de elementos na Gestão pela Qualidade Total, nomeadamente, os elementos *hard* e os elementos *soft*.

Os elementos *hard* constituem, genericamente, os elementos estruturais, tais como instrumentos, equipas e sistemas. Os instrumentos incluem as ferramentas, as técnicas e as metodologias utilizadas em Qualidade, quer para a gestão, quer para a melhoria e controlo da Qualidade. São exemplos de instrumentos da Qualidade as análises aos custos de Qualidade, o *benchmarking*, a análise de falhas e defeitos, o *brainstorming*, o controlo estatístico do processo, entre outros. Por sua vez, as equipas, outro elemento estrutural de base da Gestão pela Qualidade Total, remete para a importância dos recursos humanos. Neste modelo de gestão, os recursos humanos encontram-se estruturados fundamentalmente por equipas de trabalho, sendo exemplos, os Conselhos de Qualidade, as Equipas da Qualidade do Processo, as equipas de Melhoria da Qualidade, os Círculos da Qualidade e as Equipas semi-autónomas. Por fim, a existência de um sistema de Gestão da Qualidade fundamentado em normas internacionalmente reconhecidas é outro dos pilares estruturais da Gestão pela Qualidade Total.

Os elementos *soft* são os elementos de características fundamentalmente relacionais, tais como a cultura, a comunicação, o envolvimento. Estes elementos serão abordados de forma mais pormenorizada num outro capítulo, ficando aqui apenas uma síntese do que cada um deles representa.

A cultura engloba realidades diversas, que se traduzem operacionalmente, tal como refere Schein (1985), para além dos valores, conhecimentos e percepções comuns, também num conjunto de convicções comuns e partilhadas, que representam o conhecimento de referência para a acção, análise e decisão.

O envolvimento deve ser entendido como uma metodologia sistemática de redistribuição da responsabilidade, resolução de problemas e tomada de decisão ao nível apropriado e ao mais baixo nível possível como referem Van Aken, Monetta e Sink

(1994, citado por Tenera, 1995). Para o envolvimento dos colaboradores internos num projecto de Gestão pela Qualidade Total não basta a existência de estruturas organizacionais adequadas, é necessário que todos os seus recursos humanos demonstrem e apliquem os seus conceitos. A gestão de topo tem que responsabilizar-se directamente por uma efectiva interacção entre os departamentos da organização, tornando-se um elemento activo destas relações, através de uma liderança eficaz. O papel da gestão intermédia é fundamental para a interface entre a realidade teórica e prática da Qualidade na organização. Estes, para além de compreenderem e acreditar em nos princípios da Qualidade, têm que os explicar, difundir e participar activamente com todos os restantes elementos, na transformação da realidade teórica dos princípios da Qualidade em práticas operacionais e individuais na organização, possíveis de serem sistematicamente melhoradas e geridas. Devem ainda garantir que todos os esforços desenvolvidos são reconhecidos e adequadamente recompensados, quer individual, quer colectivamente.

A comunicação remete para a necessidade de existir um sistema de comunicação claro, eficaz, disseminador, difusor de informação que permita que esta circule tanto da base para o topo, como do topo para a base. O sistema de comunicação interno assume um papel fundamental na propagação dos princípios da Qualidade a todos os colaboradores da organização.

A Qualidade deve, assim, ser entendida como um conceito amplo que não se restrinja à Qualidade do produto, uma vez que esta resulta da interacção entre o sistema de produção e os indivíduos que trabalham na organização, potenciando ainda a relação entre a organização e o mercado. Tal como refere Capricho e Lopes (2007), a Qualidade deve ser pensada em três dimensões, nomeadamente, o mercado, o produto e a organização/recursos humanos. No primeiro enquadram-se os clientes e os fornecedores de produtos e serviços para a organização; o segundo engloba todos os procedimentos desde a concepção do produto até à sua disponibilização no mercado e o terceiro contempla as restantes áreas da organização necessárias à sua existência, nomeadamente o conjunto de processos organizacionais de apoio à produção e prestação de serviços, bem como todos os actores organizacionais.

3. A Qualidade em Instituições de Ensino Superior Público

A qualidade no ensino superior⁶ tem ocupado, nos últimos anos, um lugar de destaque, seja no discurso dos agentes educativos, nas preocupações dos decisores políticos, ou na literatura especializada (Bailey & Bennett, 1996; Ellington & Ross, 1994; Feigenbaum, 1994; Hansen & Jackson, 1996; Helms & Key, 1994; Horine, Hailley & Rubach, 1993; Horsburgh, 1999; Marques, 2006; Montano & Utter, 1999; Rosa, Saraiva & Diz, 2000; Rowley, 1996; Sairava & Reis, 1997; Saraiva, Rosa & Sá, 1998; Schargel, 1994; Sirvanci, 1996; Zabalza, 1999). A significativa expressão dada a esta temática representa, em grande medida, a expansão para o domínio educativo público de uma filosofia de gestão que, desde há muito, se vem tentando implementar no sector empresarial - industrial e de serviços (Hackman & Wageman, 1995; Shemwell, Yavas, & Bilgin, 1998; Zbaracki, 1998). Mas se, durante anos, a Qualidade esteve essencialmente ligada a processos de produção na indústria, predominando uma “doutrina” (como já foi referido anteriormente) de definição das especificações, da medição e análise dos desvios e da adopção de medidas, com o propósito de evitar falhas sistematicamente verificadas, actualmente a noção de que Qualidade e Inovação organizacionais (Marques, 2007) estão interrelacionadas traz-lhe um novo sentido e abre uma nova perspectiva de utilização do conceito nouro tipo de organizações.

Actualmente, as instituições de ensino superior público também se vêm num mercado global e competitivo perante o qual necessitam criar estratégias inovadoras, capazes de demonstrar a sua eficácia, nomeadamente, inovando nos processos (simplificando e desburocratizando), nos serviços, na organização e na gestão. Em 1998, a Carta Europeia da Qualidade reforçava esta importância ao fomentar a promoção de uma abordagem generalizada da Qualidade no sector empresarial e no sector público e o desenvolvimento do ensino de Qualidade em todos os níveis do sistema de educação (Saraiva, 2000). Também o DL nº 166-A/99, de 13 de Maio refere que

a Qualidade em serviços públicos é uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação

⁶ A Qualidade no ensino superior em Portugal teve especial relevo ao nível do processo de avaliação das instituições de ensino superior promovida pela Lei de Avaliação do Ensino Superior que estabeleceu as bases do sistema de avaliação e de acompanhamento destas instituições. A avaliação institucional estava configurada com uma auto-avaliação, na primeira fase, e uma segunda fase, com avaliação externa.

de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos.

Se por um lado, toda a conjuntura aponta para a necessidade das instituições públicas se dotarem de sistemas de Gestão da Qualidade, como se esta fosse a fonte de todas as soluções, por outro, mantém-se uma indefinição do que é a Qualidade. Autores como Vught e Westerheijden (1995) e Westlund (1995) relatam esta indefinição do que é a Qualidade no caso concreto do Ensino Superior, indicando a existência de duas vertentes que apresentam soluções diferentes, nomeadamente: os *essencialistas* (Ball, 1985; Williams, 1993) que procuram uma resposta para a questão *Qual é a essência da Qualidade?*, pelo que nesta perspectiva a Qualidade não pode ser comparada ou sujeita a juízos de valor. Por outro lado, existe a perspectiva *nominalista* (Popper, 1957; Brennan et al., 1992) que implica uma interpretação instrumentalista da Qualidade e é definida como *“fitness for purpose”*, sendo aqui assumido que podem existir tantas definições de Qualidade como a quantidade de *stakeholders*, uma vez que cada um deles espera da instituição de ensino propósitos diferentes. Neste sentido, as organizações de ensino superior devem ter sistemas de reconhecimento da diversidade das necessidades dos alunos, bem como as pretensões dos futuros empregadores e das possíveis solicitações da sociedade (Vught & Westerheijden, 1995; Westlund, 1995).

Não obstante, de acordo com Vught & Westerheijden (1995), é possível identificar alguns elementos comuns na gestão da Qualidade na Educação Superior Europeia, sabendo que um dos processos considerado chave nestas organizações é o processo de formação, nomeadamente: 1) o agente responsável pelo Sistema de Gestão da Qualidade (interno ou externo); 2) o mecanismo de auto-avaliação utilizado (este processo é um mecanismo crucial para que o meio académico da organização aceite o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), uma vez que os seus resultados devem funcionar como incentivos importantes para a adaptação e revisão de rotinas e programas); 3) a existência de visitas de *experts* externos, podendo estas Comissões ser constituídas de formas diversas – incluindo organizações empregadoras, representantes de indústrias ou de corpos profissionais específicos. As visitas destes *experts* externos podem visar objectivos diferentes, como por exemplo: verificar e rever determinado plano de estudos (ou parte dele); realizar uma auditoria ao SGQ a um nível institucional; discutir o relatório de auto-avaliação anual; participar na definição dos planos de acção e indicadores para o ano futuro; 4) o quarto elemento faz referência à

capacidade da organização demonstrar a sua experiência no âmbito dos sistemas da Qualidade, sendo essencial a apresentação dos resultados, ou seja, a apresentação das evidências das auditorias e visitas de *experts* bem como as evidências das equipas de melhoria e a sua subsequente divulgação a todos os interessados; 5) o último elemento comum identificado refere-se à relação entre os *outcomes* da revisão da Qualidade e as decisões organizacionais que estão na base da prossecução das actividades de formação – sabendo que uma “boa” educação é sinónimo de mais receitas e uma “má” educação o inverso. Neste sentido Hansen e Jackson (1996) afirmam que apesar do extenso discurso sobre a Qualidade, a actividade nuclear das instituições de ensino superior (universidades e politécnicos), que é a docência, permanece em grande medida intacta.

Nas instituições de ensino superior coexistem duas realidades diferentes, por um lado, esta que retratamos associada à formação e outra, de suporte à prestação do serviço formação, ou seja, toda a componente de gestão institucional, cuja actividade está associada ao normal funcionamento de um serviço público. E é esta vertente da organização que mais nos interessa neste trabalho, uma vez que ela é a que mais é influenciada pelo novo paradigma que domina a gestão dos serviços públicos e que está associado ao poder que o conceito “cliente” tem vindo a adquirir (Doherty, 1994). Este conceito associado aos serviços públicos tem fomentado a propagação da ideia de que todos os organismos públicos devem desenvolver estratégias e actuar no sentido da melhoria contínua dos serviços. O esperado é que as instituições públicas procurem ser mais eficientes e o movimento pela Qualidade se venha a tornar numa das principais forças propulsoras de mudança nas organizações. De facto, este movimento é o sinal de que o sector público está a correr atrás daquilo que o sector privado passou a última década a promover através de mudanças revolucionárias - descentralizando a autoridade, reduzindo a hierarquia, privilegiando a qualidade, aproximando-se dos clientes. Se esse movimento aconteceu no privado, o sector público continuou a agir sem qualquer inovação, baseado no burocratismo weberiano e em métodos de gestão tayloristas. Particularizando ao sistema educativo português, predominantemente público, e onde a globalização só agora começa a fazer-se sentir, predominava a presunção quase universal de que uma determinada instituição de ensino tinha a sua duração assegurada pelo Estado, independentemente dos respectivos níveis de desempenho apresentados.

As características específicas das instituições de ensino superior dificultam a introdução de modelos de gestão essencialmente estratégicos, tornando-se evidente a

diferença entre a implementação destes modelos de gestão em entidades de índole privada e que visam o lucro em relação a entidades como as do ensino superior público. Para Mintzberg (1995) o conceito de estratégia é entendido como uma estrutura única e integradora das decisões comuns de toda a organização. Esta abrangência organizacional do conceito esbate-se quando a organização a que nos referimos é uma instituição de ensino superior, ou seja, uma burocracia profissional, na qual as estratégias são em grande parte o resultado de estratégias individuais dos profissionais. No entanto, no actual contexto, e como muito bem referem Rosa et al. (2000), numa instituição de ensino superior, a definição de linhas de desenvolvimento estratégico deve ser o resultado do conjunto das acções de cada um dos seus membros e dos grupos nela existentes, mas é também evidente que cada instituição tem que pensar o seu futuro, conhecer-se muito bem a si mesma e ao ambiente que a rodeia, pensar como poderá responder e antever a evolução desse mesmo meio e a sua própria, por forma a alcançar a excelência organizacional.

A aplicação dos princípios, métodos e ferramentas da gestão da Qualidade ao ensino superior não está livre de críticas por parte dos mais variados actores do sistema (docentes, órgãos de gestão, etc), nem é certamente um processo isento de dificuldades, sendo necessário ultrapassar muitas barreiras (Rosa et al., 2000). Será igualmente de salientar que a implementação da Gestão pela Qualidade Total numa instituição de ensino superior, como em qualquer tipo de organização, demora tempo, sendo necessário ser paciente para poder vir a usufruir de resultados que muitas vezes só são visíveis a longo prazo. Por outro lado, um processo destes só conduz a melhorias efectivas se houver empenho e esforço por parte de todos os colaboradores, sendo preciso acreditar que a melhoria é possível, indispensável, e que a mudança que daí advém é positiva (Saraiva et al., 1998).

Marques (2007) refere que são várias as barreiras que se colocam à implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade em instituições de ensino, nomeadamente, os elevados níveis de *empowerment* dos docentes; a ausência de formação dentro das escolas, relativamente aos princípios e ferramentas da Qualidade; a diversidade de potenciais clientes, onde cada um dos diferentes tipos de *stakeholders* têm diferentes perspectivas sobre o que é a Qualidade no ensino; o culto do individualismo; a inexistência de mecanismos de recompensa e reconhecimento do mérito; a dificuldade na assunção da liderança; a dificuldade de superar a ideia feita de

que “se sempre funcionou daquela forma não há motivo para mudar”. Para Saraiva (2000) não se podem apontar soluções infalíveis para a implementação dos Sistemas de Gestão da Qualidade, nem neste nem noutro tipo de instituições. No entanto, salienta que a adesão integrada a um sistema de gestão deste tipo pressupõe a construção e implementação de um verdadeiro projecto da organização (escola), assente na definição de uma estratégia de desenvolvimento, visão, missão e valores. Realça ainda a importância dos seguintes aspectos: ter em consideração o alinhamento de todos os colaboradores à volta da organização, por forma a melhorar e tornar mais eficaz o seu funcionamento, clarificar os propósitos e reforçar a excelência da instituição; a definição clara dos diversos tipos de clientes, internos e externos; o desenvolvimento de esforços por equipas de natureza inter-funcional, combinando a diversidade de experiências e saberes; a identificação de indicadores e métricas do desempenho; o estabelecimento de mecanismos de gestão de recursos humanos coerentes com o contributo de cada pessoa ou equipa; canais eficazes de comunicação/intercâmbio de opiniões, bem como de recolha e processamento de informação de gestão; e uma liderança forte, realmente empenhada na concretização do projecto de gestão da organização e praticante de um estilo de gestão participativa.

4. Gerir pela Qualidade - Duas Abordagens

São vários os modelos que por todo o mundo procuram dar orientações para a Gestão da Qualidade nas organizações, podendo indicar aqui três dos mais referenciados, são eles: o modelo americano *US Baldrige Quality Award Model*, o modelo europeu *European Quality Model* e os diversos referenciais normativos da *International Standard Organization (ISO)*. O *US Baldrige Quality Award Model* e o *European Quality Model* são ambos modelos que ajudam as organizações a avaliarem a sua *performance*, através da realização de uma auto-avaliação organizacional baseada em critérios específicos. Estes critérios são considerados como factores chave para o sucesso dos modelos de Gestão da Qualidade, sendo, assim, apontados como fundamentais para as organizações que ambicionam a excelência da sua gestão. São modelos aceites nacional e internacionalmente como modelos de referência, nos quais os critérios representam ferramentas de análise interna que possibilitam a detecção interna dos pontos fracos e das potencialidades de melhoria, constituindo-se igualmente como uma linguagem comum entre organizações, possibilitando a partilha das melhores práticas.

Por outro lado, as normas ISO, sendo normas internacionais, são normas que são revistas e adaptadas para cada região do mundo e mais especificamente à realidade de cada país, dando-lhe um carácter nacional⁷. As organizações que adoptam Sistemas de Gestão da Qualidade de acordo com os requisitos das normas ISO têm a possibilidade de os submeter a uma avaliação e subsequente emissão de um certificado que atesta a sua conformidade, face ao referencial usado para essa avaliação, sendo este processo designado de certificação⁸. Assim, as ISO assumem um carácter de normas contratuais uma vez que, através do processo de certificação, as organizações se comprometem a aplicar os requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade, de modo a demonstrarem a sua capacidade para satisfazer os requisitos do cliente.

Apresentamos de seguida o referencial ISO – ISO 9000 e o *European Quality*

⁷ Daí que as normas ISO portuguesas apresentem sempre as iniciais NP (Norma Portuguesa) e as iniciais de referência à adaptação Europeia – EN (European Norm).

⁸ Por certificação entende-se a avaliação da conformidade, isto é, o processo sistematizado de avaliação que determina a extensão em que um produto, processo, serviço ou sistema satisfaz determinados requisitos especificados (Capelas & Paiva, 2007). A certificação do sistema de gestão da Qualidade de uma organização é, assim, o reconhecimento por uma entidade externa e independente de que a empresa satisfaz o cliente e as exigências legais e regulamentares, de uma forma eficaz.

Model; ambos possuem o mesmo objectivo que é estabelecer um caminho para a Gestão da Qualidade, embora através de abordagens diferentes.

4.1. As normas ISO 9000 (e a Certificação)

A gestão e a melhoria contínua têm vindo a tornar-se questões estratégicas na condução dos negócios e o interesse mundial nos Sistemas de Gestão da Qualidade, como método consistente de assegurar a conformidade de produtos e serviços com *standards* pré-estabelecidos, tem aumentado (Dale & Oakland, 1991). O certificado ISO 9000 é um exemplo concreto, sendo que permite que as organizações demonstrem aos seus clientes que têm capacidade para fornecer bens ou serviços que os satisfaçam, fomentando a confiança.

A família das normas ISO 9000 (*International Organisation for Standardization*), foi desenvolvida, dentro do espírito da Qualidade, para apoiar as organizações, independentemente do tipo e da dimensão, na implementação e na gestão de Sistemas da Qualidade⁹ eficazes, fornecendo, de acordo com este objectivo, um conjunto de guiões que orientam os processos de implementação e gestão dos referidos sistemas, os quais têm a capacidade de afectar a qualidade da produção de um bem ou a prestação de um serviço.

Esta família de normas foi publicada primeiramente pela *International Organisation for Standardization* e posteriormente (1994 e 2000) foi adaptada por todos os organismos que ao nível dos países¹⁰ regulam a actividade das acreditações e certificações¹¹. Actualmente, desta família de normas fazem parte: a ISO 9000, a qual descreve os fundamentos dos Sistemas de Gestão da Qualidade e especifica a terminologia que lhes é aplicável; a ISO 9001, que especifica os requisitos de um Sistema de Gestão da Qualidade a utilizar sempre que uma organização tem necessidade de demonstrar a sua capacidade para fornecer produtos/serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos seus clientes como dos regulamentos aplicáveis e tenha em vista o aumento da satisfação de clientes; e a ISO 9004, que fornece as linhas de orientação que

⁹ De acordo com a ISO 9000, por sistema da qualidade entende-se a estrutura organizacional, procedimentos, processos e recursos necessários para implementar a Gestão da Qualidade.

¹⁰ Em Portugal a entidade responsável pela adaptação desta família de normas é o IPQ, que é o organismo nacional de normalização.

¹¹ A Acreditação e a Certificação são actividades que se diferenciam quer quanto aos objectivos, quer quanto aos respectivos referenciais. A certificação (de sistemas de gestão, de produtos, de pessoas) é uma das actividades de avaliação da conformidade. A Acreditação é o reconhecimento da competência técnica para exercer as actividades de avaliação da conformidade.

consideram tanto a eficiência como a eficácia de um sistema de gestão da qualidade.

De acordo com este conjunto de normas, as organizações são encaradas como sistemas constituídos por conjuntos de processos, sub-processos, actividades e tarefas, para os quais deverá existir uma sistemática preocupação de melhoria, com o envolvimento de todas as funções e responsabilidades. Após a implementação do sistema da Qualidade, as organizações podem obter *feedback* da sua actuação através da realização de auditorias efectuadas por auditores internos ou por uma organização externa independente (Quazi, Hong & Meng, 2002).

Na base das normas dos Sistemas de Gestão da Qualidade da família ISO 9000 encontram-se oito princípios de Gestão da Qualidade – 1) a focalização no cliente; 2) a liderança; 3) o envolvimento das pessoas; 4) a abordagem por processos; 5) a abordagem da gestão como um sistema; 6) a melhoria contínua; 7) a abordagem à tomada de decisões baseada em factos e 8) as relações mutuamente benéficas com fornecedores.

A aplicação das normas ISO 9000 tem gerado muita controvérsia. Por um lado, há quem defenda que a estrutura proposta pela ISO é a base necessária a qualquer organização para avançar na implementação de qualquer outro método de Gestão pela Qualidade Total, considerando-as fundamentais e até necessárias para a sobrevivência de muitos negócios (Barnes, 1998; Dale & Oakland, 1991; Garver & Lucore, 1994, citados por Sun, 1999; Mo & Chan, 1997; Skrabec et al., 1997; Taylor, 1995). Por outro lado, são muitos os que criticam estas normas, por considerarem que a sua introdução nas organizações se limita muitas vezes a um cumprimento formal do estritamente necessário para garantir a condição de entidade certificada, mas com muito pouco impacto ao nível da cultura de qualidade (Rebelo, 2006; Sta Maria, 2003; Walgenbach, 2001).

Segundo Brown, Hitchcock e Willard (1994, citados por Sun, 1999), ambas as perspectivas estão correctas, indicando que o cerne da questão está nos objectivos que cada organização pretende atingir com a implementação de métodos de Gestão da Qualidade. Diferentes objectivos levarão a diferentes resultados da implementação daqueles métodos.

Sun (1999) verificou que existem vários aspectos da *TQM* que se relacionam com a certificação segundo as normas ISO 9000. Os indicadores de maior relação entre ISO 9000 e *TQM*, segundo esta autora, são a qualidade da informação, a garantia de qualidade, quer do produto, quer dos processos, a orientação para o cliente, a liderança e

a consideração pelo impacto social e ambiental. Porém, Sun considera que os resultados da sua investigação renovam a posição defendida por Juran e Gryna (1998) quando afirmam que a ISO 9000 não conseguiu intervir de forma consistente ao nível da Qualidade, ou seja, nos objectivos da Qualidade integrantes dos planos de actividades, na visão do desenvolvimento da Qualidade enquanto revolução de pensamento, na formação e gestão pela Qualidade e na participação da força de trabalho nas organizações.

4.2. O modelo de Excelência da EFQM

O modelo EFQM¹² é uma estrutura de auto-avaliação organizacional, sendo a base de análise das organizações candidatas ao *European Quality Award*¹³. Os processos de auto-avaliação organizacional¹⁴ baseados neste modelo EFQM permitem que as organizações identifiquem as suas forças, bem como as áreas em que o aperfeiçoamento é possível, ou mesmo necessário. O Modelo de Excelência da EFQM é uma estrutura não prescritiva que reconhece existirem várias abordagens possíveis para conseguir uma excelência organizacional sustentável.

O modelo EFQM assenta num conjunto de conceitos fundamentais que se encontram especificados em nove critérios os quais servem de guia para a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade bem como para medir os resultados atingidos pela organização (Calvo-Mora, Leal & Roldán, 2005). Estes nove critérios encontram-se divididos em cinco factores chave para a implementação, ou seja, os diferentes recursos e aptidões que podem garantir a vantagem competitiva sustentável e quatro tipos de resultados que permitirão medir a excelência. A linha de orientação deste modelo centra-se na hipótese de que existe interrelação entre agentes (meios) e resultados (Calvo-Mora, Leal & Roldán, 2005), tal como descrevem Ruiz-Carrillo e Fernández-Ortiz (2005):

The satisfaction of the customers, the employees and a positive impact on society can be achieved by means of political and strategic leadership, a right employees management, an effective use of resources available and an adequate

¹² A European Foundation for Quality Management (EFQM) é uma associação sem fins lucrativos criada em 1988 por 14 grandes organizações europeias com a missão de promover a excelência nas organizações europeias de forma sustentável, tendo para isso desenvolvido e promovido o *European Quality Model*.

¹³ www.efqm.org

¹⁴ Por auto-avaliação organizacional pode entender-se uma revisão compreensiva, sistemática e regular das actividades e resultados que a organização faz de si mesma (Rusjan, 2005).

definition of the processes, which finally would lead to excellence in the results (p.32).

De acordo com esta perspectiva, a chave estratégica para o sucesso organizacional não advem unicamente do ambiente externo, mas sim do interior da própria organização. Esta é considerada a principal força de vantagem competitiva das organizações. Nesta perspectiva, qualquer recurso¹⁵ interno da organização assume um papel importante, pois, tal como referem Ruiz-Carrillo e Fernández-Ortiz (2005) “the success of an enterprise depends on the mobilization of these resources by means of the capacities available to the enterprise” (p. 33).

A gestão de cada um dos critérios não é independente, muito pelo contrário, elas têm de ser implementadas em conjunto e de forma coordenada para que sejam atingidos resultados excelentes (Calvo-Mora, Leal & Roldán, 2005, p. 744; Ruiz-Carrillo & Fernández-Ortiz, 2005). Tal como se pode observar na Figura 1, as setas enfatizam a natureza dinâmica do modelo, mostrando também que a inovação e a aprendizagem ajudam a desenvolver os meios de que as organizações dispõem, os quais irão influenciar directamente os resultados atingidos (Rusjan, 2005).

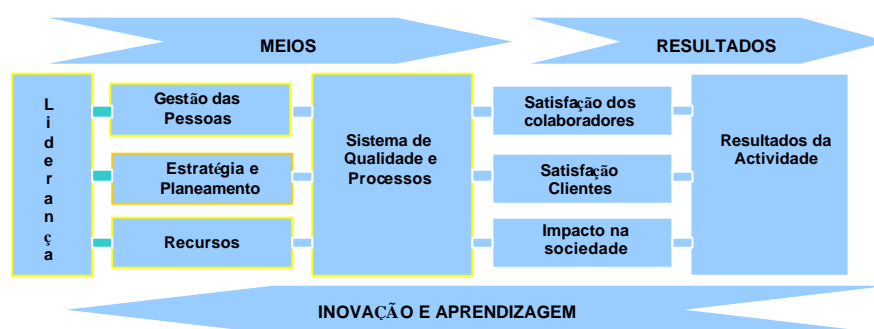


Figura 1 – O modelo de excelência EFQM
Adaptado de www.efqm.org

Por fim, é de referir que apesar da generalidade dos académicos e dos profissionais reconhecerem a vantagem deste modelo, são vários os autores que alertam para o facto de este nem sempre ter sido bem sucedido, porque dada a sua complexidade algumas organizações sentiram dificuldade em conseguir medir o seu desempenho, identificar forças e fraquezas e estabelecer prioridades (Black & Crumley, 1997; Lee & Quazi, 2001; Kanji, 2001; Rusjan, 2005).

¹⁵ Por recursos entende-se o conjunto de conhecimento diferenciado, aptidões e competências passíveis de serem “armazenados” através do processo de aprendizagem organizacional colectiva e que é determinada pela atitude e pela forma como as organizações utilizam os seus recursos (Amit & Schoemaker, 1993; Fernández, 1993, 1995; Ruiz-Carrillo & Fernández-Ortiz, 2005).

CAPÍTULO II

As Dimensões Sócio-Comportamentais da Gestão da Qualidade

1. O Lado Humano da Gestão da Qualidade

A percepção de que para que os modelos de Gestão da Qualidade não falhem no desempenho das funções para que foram concebidos, garantindo que as características do produto/ serviço correspondem às desejadas pelo cliente (Capelas & Paiva, 2007), não só os atributos técnicos da Gestão da Qualidade (controlo, garantia, melhoria contínua, entre outros, que visam melhorar a capacidade das organizações para atingir o sucesso na procura da excelência) são importantes, mas que também algumas variáveis comportamentais assumem um papel decisivo, levou a que diversas áreas científicas se interessassem pela temática (Benson, Saraph & Schroeder, 1991). Estes autores defendem que, se a Gestão da Qualidade é encarada como transversal a toda a organização, então as teorias organizacionais, sociais e humanas¹⁶ podem ser utilizadas para descrever, explicar e desenvolver a sua implementação, tal como defendem Benson, Saraph e Schroeder (1991), ao afirmar que “organization-theory research could contribute significantly to the practice of quality management and, in turn, improve quality performance and company performance” (p. 1107).

Também Creech (1998) é defensor do carácter sócio-comportamental da Gestão da Qualidade, sustentando que existem quatro critérios que devem presidir à implementação de qualquer programa de gestão baseado no conceito de *Total Quality Management*, nomeadamente: a) deve basear-se num quadro de valores da Qualidade e numa orientação para a Qualidade em todas as suas actividades e em permanência, incluindo para todos os processos e produtos; b) deve ser fortemente humanista para trazer qualidade à maneira como os colaboradores são tratados, incluídos e inspirados; c) deve basear-se numa abordagem descentralizada que proporcione delegação de poderes a todos os níveis, de modo a que o envolvimento e o objectivo sejam comuns e

¹⁶ E não só as assumidamente técnicas, capazes de garantir o funcionamento das técnicas de controlo e medição, e que, normalmente, recaem na área técnica das engenharias.

não apenas uma questão de imagem para os outros; e d) deve aplicar-se holisticamente, de forma a que todos os seus princípios, políticas e práticas cheguem a todos os recantos da organização. Este mesmo autor identifica cinco pilares que considera fundamentais para o êxito das intervenções ao nível da organização, desde que o objectivo final da intervenção seja, de facto, a mudança organizacional. Estes pilares são a organização, o produto, o processo, a liderança e o empenho. A este respeito Creech (1998) refere:

O produto é o foco do objectivo e da realização da organização. A qualidade do produto é impossível sem uma organização adequada. Uma organização adequada não tem significado sem uma liderança conveniente. Forte empenhamento, da base até ao topo, é o pilar de apoio de todo o resto. Cada pilar depende dos outros quatro, e se um for fraco todos são (p. 11).

Uma leitura dos catorze princípios de Deming (1990), dos catorze elementos básicos da melhoria de Crosby (1996), dos critérios e pilares da qualidade apresentados por Creech (1998), dos princípios associados à ISO 9000 e dos critérios definidos pela EFQM para avaliar a performance de todas as áreas que compõem as organizações que procuram a excelência (Rusjan, 2005), permite-nos perceber que os modelos de Gestão da Qualidade assumem características de carácter técnico, mas também, de carácter sócio-comportamental.

É assim possível assumir que a introdução da Gestão da Qualidade nas organizações interfere com diversos factores normalmente associados ao comportamento e processos organizacionais largamente estudados pela Psicologia do Trabalho e das Organizações, tais como, o envolvimento, o *empowerment* dos recursos humanos, a liderança, os valores organizacionais e a cultura, a motivação, entre outros. Tal como referem Okes e Westcott (2001), uma organização é composta pela integração de dois sistemas: o sistema técnico que define como é que o trabalho é realizado e que inclui o equipamento, os processos de trabalho, os procedimentos, e os recursos necessários para os processos; e o sistema social que consiste nas estruturas de eventos, de interacções e de actividades que ocorrem na organização (Allport, 1962; Shein, 1965).

Como Tamayo, Mendes e Paz (2000) referem, a estrutura de uma organização é constituída pela forma como são integrados os espaços, as pessoas e os equipamentos. Salientam ainda que os papéis, as normas e os valores são os três elementos que

definem e orientam o funcionamento da organização. Os papéis definem e prescrevem formas de comportamento associadas a determinadas tarefas; as normas são expectativas transformadas em exigências; e os valores são as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas. Os papéis diferenciam as tarefas e as funções exercidas pelos indivíduos e as normas e os valores são elementos integradores, no sentido de que eles são partilhados por todos ou por boa parte dos membros de uma organização.

Dos estudos desenvolvidos nos anos 50 por investigadores do *Tavistock Institute of Human Relations* para captar as qualidades interdependentes dos aspectos social e técnico das organizações, emerge o conceito de organização como sistema sociotécnico. Neste domínio foram desenvolvidas diversas experiências sobre como estruturar novos modelos organizacionais que substituíssem o modelo de burocracia mecânica, amplamente dominante e representativo do paradigma taylorista–fordista. Na procura de romper com este paradigma, os “novos” modelos organizacionais recebem diferentes designações, nomeadamente: estruturas competitivas, ressaltando a capacidade de aprendizagem como qualidade básica (Foguel, 1992); empresas do terceiro tipo, caracterizadas por possuírem um projecto interno partilhado, menor hierarquia, oportunidades de trabalho inteligentes e procura constante da melhoria e competitividade (Archier e Sérieyx, 1989); organizações qualificantes, diminuindo níveis hierárquicos e organizando o trabalho em equipas autónomas (Zarifian, 1992; Fleury e Fleury, 1995); organizações aprendentes (Argyris e Schön, 1996; Rebelo, 2006; Senge, 1990). Subjacente a todos estes modelos há o pressuposto de que o comprometimento da força de trabalho é um requisito fundamental para o sucesso da mudança, já que flexibilidade requer responsabilidade individual e corresponsabilidade entre indivíduos (Bastos & Borges-Andrade, 2002).

Juran (1992) afirma que as organizações que ambicionam funcionar de acordo com um Sistema de Gestão da Qualidade devem actuar ao nível do seu sistema social, nomeadamente, ao nível da cultura, devendo: criar e manter uma consciência/actuação de Qualidade; possuir uma gestão e liderança que são fontes de evidências de como actuar pela Qualidade; promover o auto-desenvolvimento e o *empowerment*; promover a participação como uma forma de inspirar para a acção e promover reconhecimento e recompensas. Um sistema da Qualidade não deverá ser encarado apenas como uma exigência do cliente, mas deve ser encarado como um sub-sistema estratégico para a gestão global da organização e deve ser uma opção esclarecida (Pires, 2000).

A Qualidade é, nas organizações, de acordo com Cameron e Barnett (2000), uma

variável cultural. Para estes autores, a cultura de Qualidade é um subconjunto da cultura global de uma organização, referindo-se à definição, ao paradigma, ao conjunto de valores, ou à abordagem geral de Qualidade predominante numa organização. Representa um quadro mental organizacional ou uma sub-estrutura que não é passível de ser observada, mas que pode ser reflectida por um conjunto de processos e práticas. Neste sentido, a cultura da Qualidade representa mais do que um mero conjunto de instrumentos, procedimentos ou tecnologias, representa um modo de pensar e de definir a Qualidade na organização. A criação de uma cultura de Qualidade requer uma mudança de comportamento e de atitudes, o que se assume como uma das tarefas mais difíceis da gestão. Na opinião de Schein (1992) as principais ferramentas a utilizar são a liderança e a formação, em conjunto com outros mecanismos de persuasão disponíveis à gestão de topo, designadamente as recompensas.

Segundo o IPQ (1995) a cultura da Qualidade é a atmosfera ou o ambiente prevalescente na organização no qual todas as pessoas encaram a Gestão da Qualidade como a base de todas as suas actividades para um maior desenvolvimento da organização (p.28).

Tendo em conta que o presente estudo incide sobre uma instituição que adoptou o modelo de Gestão da Qualidade de acordo com a ISO 9001:2000, importa analisar os seus princípios basilares à luz da distinção entre a componente técnica e a componente sócio-comportamental. Assim, de uma forma breve, podemos categorizar os 8 princípios associados à ISO 9000 em princípios técnicos e princípios socio-comportamentais, sendo que:

- os princípios um (a focalização no cliente) , quatro (a abordagem por processos), cinco (a abordagem da gestão como um sistema) e sete (a abordagem à tomada de decisões baseada em factos) são maioritariamente técnicos, pois estão relacionados directamente com a capacidade técnica de implementação e realização de processos no âmbito de um SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade), bem como com a capacidade de aumentar a produtividade através da supressão de falhas internas do produto ou serviço, aumentando a qualidade com o menor custo possível;
- os princípios dois (a liderança) e três (o envolvimento das pessoas) são de natureza comportamental, pois fazem referência à forma como a gestão encara e gere os recursos humanos. Estes princípios serão abordados de forma mais exaustiva nas secções seguintes;

- por fim, os princípios seis (a melhoria contínua) e oito (as relações mutuamente benéficas com fornecedores) são simultaneamente técnicos e comportamentais, pois, se por um lado fazem referência à eficácia dos processos e do sistema através da detecção de situações não conformes, e com a necessidade de corrigir essas situações, por outro têm um forte cariz comportamental que se realça pela preocupação com questões como a dinamização de uma cultura de Qualidade, pelo cuidado com a comunicação interna (melhoria contínua) e pelo estabelecimento de boas relações entre organizações e fornecedores (relações mutuamente benéficas com fornecedores).

Estes princípios fazem entender a Qualidade nas organizações, de acordo com o modelo específico da ISO 9000, como um processo de procura permanente de obtenção de melhores resultados (componente técnica) a partir de um melhor desempenho de cada elemento humano interveniente no processo (componente comportamental), tendo como objectivo final a satisfação das necessidades dos clientes.

Os dois princípios da qualidade de carácter comportamental, referidos anteriormente, estão intimamente relacionados com a gestão e participação dos recursos humanos na implementação e funcionamento de um Sistema de Gestão da Qualidade, sendo vários os estudos (Anderson, Rungtusanatham, Schroeder & Devaraj, 1995; Dean & Bowen, 1994; Eskildsen & Dahlgaard, 2000; Pannirselvam & Ferguson, 2001) que demonstram o papel fundamental que a liderança e o envolvimento das pessoas têm no funcionamento de qualquer metodologia de Gestão da Qualidade.

O Princípio 2 – Liderança - evoca a necessidade de quem está em funções de chefia adoptar comportamentos de líder, realçando a mais valia deste tipo de comportamento no comprometimento e motivação dos colaboradores perante os objectivos da organização.

O Princípio 3 – Envolvimento das Pessoas - tem como principio base que as pessoas são a essência da organização e que o seu contributo será favorecido se perceberem a importância que o mesmo tem para a organização, bem como se forem criadas condições de abertura para a discussão de problemas e partilha de experiências, fortalecendo o espírito de equipa. A importância deste princípio é enfatizada por exemplo por Ahmad e Schroeder (2002), por Elmuti e Kathawala (1977) ou por Mukherjee, Lapre e Van Wassenhove (1998), entre muitos outros autores, que apontam a gestão de recursos humanos como a pedra basilar do sucesso de qualquer modelo de Gestão da Qualidade, uma vez que grande parte do aperfeiçoamento dos processos de

Qualidade estão dependentes da aprendizagem organizacional, que só acontece porque existem pessoas. Ahire, Golhar e Waller (1996) apontam a existência de uma relação entre a gestão de pessoas (*empowerment*, comprometimento e formação) e dimensões associadas à implementação de processos de Gestão da Qualidade, como a concepção do produto, o processo de gestão ou a utilização de informação interna e externa. Estamos, então, centrados numa abordagem de gestão organizacional em que aspectos como os atrás citados assumem um papel fulcral, capaz de influenciar a capacidade das organizações implementarem outro tipo de dimensões não tão ligadas ao sistema social das organizações.

1.1. A liderança

Antes de analisarmos a liderança ao nível dos processos da Gestão da Qualidade, importa salientar a importância que esta assume ao nível de qualquer mudança organizacional. Tal como refere Galpin (1996), para assegurar o sucesso dos processos de mudança, as pessoas-chave – desde os gestores de topo até às chefias directas – têm de liderar o processo com empenho e competência, uma vez que a existência de uma liderança eficaz constitui um elemento crítico para a mudança estratégica. Este mesmo autor considera fundamental a valorização do poder da relação interpessoal e não só o poder de posição associado ao cargo que se ocupa. Só este equilíbrio permite que se crie um ambiente propício para a mudança. A gestão baseada no poder do relacionamento requer envolvimento e motivação dos colaboradores, em vez de uma aceitação cega. Os gestores que utilizam estas técnicas conseguem ter uma força de trabalho mais empenhada, mais leal, criando equipas motivadas e com elevado desempenho, que se esforçam por atingir os seus objectivos e por alcançar resultados.

De acordo com Galpin (1996) os líderes eficazes possuem seis atributos: saber reconhecer, criatividade, orientação para a equipa, capacidade de escutar, aptidões de *coaching* e responsabilidade. Quando a liderança demonstra estes atributos esta possui uma maior probabilidade de conseguir incutir nos colaboradores a crença de que a mudança é importante, que será efectuada com sucesso, que trará benefícios para toda a organização e que será duradoura.

O atributo *saber reconhecer* remete para a capacidade de mostrar apreço. O líder

é capaz de reconhecer e recompensar os esforços dos colaboradores capazes de concretizar a mudança com sucesso. Muitas vezes a capacidade de agradecer é quanto basta. Se o esforço realizado para implementar a mudança não for reconhecido, uma próxima vez que seja necessário pode não ser encontrado.

A *criatividade* assinala a necessidade de existir abertura face à criatividade dos outros. Enquadra-se aqui a abertura do líder para aceitar e experimentar novas ideias apresentadas pelos outros. A receptividade à criatividade dos outros gera uma forte motivação nos colaboradores para a concretização do trabalho de mudança.

A demonstração da confiança que o gestor deposita na ajuda dos outros para fazer a mudança acontecer é alvo do atributo *orientação para a equipa*. A utilização de equipas de trabalho para apoiar o processo de mudança é fundamental.

A *capacidade de escutar* é uma competência que transmite aos outros a percepção de que as suas opiniões têm valor. É importante não estar só centrado no fluxo de comunicação que vai no sentido liderança-colaboradores. A comunicação deve realizar-se nos dois sentidos. As pessoas precisam de sentir que aquilo que dizem é escutado e valorizado. A aceitação dos contributos dos colaboradores não significa que as decisões sejam tomadas por eles, apenas quer dizer que as pessoas podem dar voz às suas opiniões.

O atributo *aptidões de coaching* determina que a formação é fundamental para influenciar a variável humana no processo de mudança.

Por fim, a *responsabilidade* significa encarregar-se pessoalmente para o esforço necessário ao sucesso. Os líderes que adoptam esta postura, participam e apoiam com contributos positivos, ajudando a reforçar uma cultura de aprendizagem e de crescimento organizacional.

A introdução de um modelo de Gestão da Qualidade tem subjacente, como qualquer outro processo organizacional que implique mudança, a existência de uma liderança eficaz. No contexto concreto da Qualidade, a liderança é talvez uma das dimensões que maior peso e influência possui, uma vez que a existência de uma liderança eficaz permite conduzir à partilha de um conjunto de valores assumidos, é imprescindível à consolidação de uma cultura de confiança e autonomia, ou seja, à coesão organizacional. Okes e Westcott (2001) referem mesmo que não poderiam começar um livro sobre Gestão da Qualidade sem que o primeiro tema fosse a liderança referindo “Perhaps no other factor has so much of an impact on an organization than how well it is led on both a strategic and an operational basis” (p.3).

Nesta linha de pensamento, a EFQM¹⁷ (1999) considera que a liderança é o motor condutor de todos os outros aspectos dos sistemas da Qualidade, referindo:

Excellent Leaders develop and facilitate the achievement of the mission and vision. They develop organisational values and systems required for sustainable success and implement these via their actions and behaviours. During periods of change they retain a constancy of purpose. Where required, such leaders are able to change direction of the organisation and inspire others to follow (p. 12).

Os sistemas de Gestão da Qualidade têm inerentes, ainda que de forma implícita, a necessidade de as organizações instituírem mecanismos que contribuam para a produção e partilha de um conjunto de valores. Este conjunto de valores permitirá determinar o comportamento das pessoas envolvidas na tomada de decisões que afectam a qualidade do serviço ou produto da organização (Capelas & Paiva, 2007).

O líder assume, assim, um papel de motivador dos outros para a mudança organizacional e da estrutura (Kotter, 2007), bem como para a concretização de objectivos e para o fomento do estabelecimento de redes sociais internas que potenciem a implementação de estratégias. É exactamente neste sentido que Robbins (1993) define o conceito de liderança referindo que esta é a capacidade de influenciar um grupo na realização de objectivos.

Dering (1998) relacionou um conjunto de factores reconhecidos como essenciais ao sucesso da gestão organizacional pela Qualidade com um conjunto de competências de liderança usado como referência na selecção e formação de líderes para organizações envolvidas na implementação destes modelos de gestão. Segundo este estudo, os princípios da Qualidade¹⁸ concomitantemente com as práticas de liderança¹⁹

¹⁷ Este será o modelo que servirá de base à recolha de dados, pelo que é importante fazer já aqui a interligação entre o que se pretende estudar com cada uma das hipóteses formuladas e a conceptualização de cada uma das diferentes dimensões da Qualidade, nomeadamente no âmbito do modelo EFQM.

¹⁸ Os princípios da Qualidade identificados por Dering (1998) centram-se na capacidade colectiva da organização e são os seguintes: 1) Capacidade para formular a visão e a missão organizacional; 2) Capacidade para adaptar os conceitos da qualidade a uma cultura única em toda a organização; 3) Capacidade por moldar um processo pela liderança a todos os níveis; 4) Capacidade para alinhar esforços ao redor de uma mudança; 5) Capacidade para assegurar um elevado nível de Qualidade e formação *just in time*; 6) Capacidade para estabelecer sistemas de medida do processo de realização, de recolha de dados e de indicadores chave; e 7) Capacidade para integrar os princípios da Qualidade em todos os outros sub sistemas organizacionais, tais como, o planeamento estratégico e a gestão do desempenho organizacional.

¹⁹ Aptidões (*Skills*) individuais requeridas para uma liderança de sucesso: a) aptidão para articular e tornar reais a visão e os objectivos da qualidade; b) aptidão para traduzir os objectivos da qualidade na linguagem e nas normas da organização, c) aptidão para tornar a estrutura organizacional flexível

identificadas são fundamentais para o sucesso destes processos. Da confrontação destes conjuntos de princípios e práticas, a autora definiu nove competências de liderança que devem estar presentes na gestão, realçando a capacidade que os líderes tem de ter para conseguir, mesmo contra forças de resistência, levar a que a maioria dos colaboradores se comporte de acordo com o modelo de Gestão da Qualidade interiorizando os seus princípios, os seus conceitos e as suas técnicas.

As dez competências centrais identificadas por Dering (1998) são: 1) Visão e Objectivos – criar e articular a visão, a missão e os princípios orientadores da organização; 2) Clientes - direccionar a atenção para o cliente; orientar o interesse para as suas necessidades; desenhar sistemas para lhes responder; 3) Organizacional – criar a mudança; tornar a visão uma realidade mesmo contra resistências e oposições; 4) Medição, Avaliação e Registo – estabelecer sistemas para medir a eficácia, a eficiência e o serviço; criar e manter mecanismos de registo; 5) Processo de Melhoria – desenhar e redesenhar processos e sistemas para aperfeiçoar a produção e inculcar responsabilidade; 6) Desenvolvimento – estimular os trabalhadores a aprender; 7) Trabalhadores – fixar objectivos de desenvolvimento da carreira; realização de todo o seu potencial; 8) Desenvolvimento de equipas – alimentar elevadas performances nas equipas; 9) Reuniões – planear e facilitar a realização de reuniões; demonstração de competências grupais exemplares; 10) Inovação – gerar ideias novas e estimular o seu aparecimento nos outros; activar e encorajar a criatividade.

Bass e Avolio (1994), apresentam uma definição de “bom líder”, referindo que um “bom líder” é aquele que consegue encontrar um equilíbrio entre a gestão das tarefas rotineiras e a procura de respostas inovadoras para os desafios crescentes a que uma organização está sujeita dadas as constantes mudanças que se operam na envolvente externa. Desta forma, o líder deve: ter um estilo de liderança suficientemente flexível para dar resposta aos desafios; ser capaz de levar a sua equipa a atingir objectivos realistas e pertinentes para a organização e a concretizá-los num determinado prazo; estimular os membros da equipa a procurar objectivos cada vez mais exigentes e a descobrir o gosto pela aprendizagem contínua de novas competências e, ao mesmo tempo, tendo em consideração os interesses e as particularidades de cada elemento.

e superar as barreiras da hierarquia e da burocracia; d) aptidão para tomar iniciativas e implementar mudanças significativas; e) aptidão para promover, reforçar e recompensar a aprendizagem; f) aptidão para criar e manter métodos de reunião e partilha; g) aptidão para integrar serviços de apoio ao cliente, equipas de formação e outras actividades no âmbito da qualidade.

Os modelos de liderança carismática, transaccional e transformacional são referidos na literatura como modelos de referência no domínio da Gestão da Qualidade (Capelas & Paiva, 2007; Dering, 1998; Ferreira, 2000).

Burns (1978) propôs uma visão dicotómica para a liderança: a transaccional e a transformacional. Em 1985, Bass apresentou uma teoria formal da liderança transformacional, assim como modelos e medidas deste factor do comportamento de liderança. Esta teoria foi posteriormente retomada por Bass e Avolio (1994), que consideram que estas duas dimensões de liderança – transaccional²⁰ e transformacional²¹ – não são pólos de um mesmo *continuum*, mas dimensões distintas da liderança.

A liderança transaccional centra-se na transacção ou troca que ocorre entre o líder e os seguidores, na qual o líder oferece recompensas e os seus seguidores cumprem com as suas obrigações. Esta dimensão da liderança assume que as pessoas só seguem um determinado caminho caso obtenham algum benefício. Por sua vez, o líder transformacional motiva os outros a fazer mais do que o originalmente previsto. Colocam expectativas desafiantes, levando os seguidores a atingirem desempenhos elevados (Bass & Avolio, 1994). Neste sentido, Robbins (1993) refere

...transactional leaders. These kinds of leaders guide or motivate their followers in the direction of established goals by clarifying role and task requirements. But there is another type of leader who inspires followers to transcend their own self-interests for the good of the organization, and who is capable of having a profound and extraordinary effect on his or her followers. These are transformational leaders... (p. 391).

Este autor considera que os líderes transformacionais são também líderes carismáticos remetendo para a Teoria da Liderança Carismática, uma vez que o carisma, é uma das características dos líderes transformacionais. Este tipo de líder tem ainda como características a inspiração motivacional, a estimulação intelectual e a

²⁰ Segundo Bass e Avolio (1994) o líder transaccional apresenta as seguintes características: identifica as acções que os subordinados devem realizar para atingir os objectivos; clarifica as exigências funcionais; identifica as necessidades dos subordinados de forma a satisfazê-las; desenvolve reforços positivos para manter o desempenho. Em contrapartida os subordinados procuram atingir os objectivos.

²¹ Bass e Avolio (1994) apresentam a seguinte caracterização dos líderes transformacionais: criam consciência da importância e do valor dos objectivos definidos e da forma de os alcançar, contribuindo para a auto-confiança dos membros da equipa; aumenta o nível das necessidades dos membros da equipa, criando motivação para um esforço extra, para além dos objectivos; incentiva os elementos da equipa a irem para além dos seus interesses pessoais, a favor da equipa, da organização ou de uma causa importante, conduzindo a expectativas e a desempenhos mais elevados.

consideração pelos outros (Bass, 1990; citado por Robbins, 1993). O carisma remete para o facto dos líderes transformacionais acreditarem que podem desempenhar o papel de modelo para os seus seguidores, desenvolvendo com eles uma relação empática, e estando atento aos meios necessários para a realização dos objectivos. Os líderes são admirados, respeitados, transmitem confiança e sobrepõem as necessidades dos outros às suas próprias necessidades pessoais e possuem um comportamento consistente, demonstrando elevados padrões de conduta ética e moral.

A inspiração motivacional advém do facto de os líderes transformacionais incentivarem e inspirarem as pessoas na atribuição de significado ao trabalho que realizam e serem capazes de transformar o modo de trabalhar no sentido de uma maior eficácia, ou seja, proporcionam significado e desafiam o trabalho dos seus seguidores. Estes líderes estimulam o espírito de equipa, envolvem os seguidores em perspectivas e alternativas futuras criando expectativas e implicando os seguidores nos objectivos e numa visão partilhada. A inspiração é transmitida pela actuação do líder e não só pelo discurso.

A estimulação intelectual é conseguida através da promoção de um ambiente aberto à inovação e à criatividade. É habitual que este tipo de líderes fomentem a procura de novos métodos e perspectivas de resolução de problemas, encorajando a explanação livre de ideias mesmo que estas sejam diferentes das suas.

Os líderes transformacionais prestam atenção às necessidades de cada indivíduo em relação à realização e ao crescimento, actuando como mentor ou *coach*. A consideração individual que o líder tem por cada seguidor é demonstrada pela preocupação em ouvir todos os seguidores independentemente da posição ou estatuto na organização e pelo reconhecimento das diferenças individuais em termos de necessidades, desejos, aspirações e expectativas.

Posto isto, a liderança transformacional é colocada em prática quando os líderes estimulam o interesse entre os colegas e os seguidores de forma a encararem o trabalho a partir de novas perspectivas; geram consciência da missão e da visão da equipa e da organização, desenvolvem elevados níveis de capacidade e de potencial nos colegas e nos seguidores; motivam os colegas e os seguidores para novos desafios que possam trazer benefícios ao grupo. Assim, o Modelo de Liderança Transformacional valoriza as necessidades do seguidor (liderado) e define claramente o papel do líder como facilitador e planeador de mudanças organizacionais (Dering, 1998). É um modelo em

que a liderança se caracteriza por capacitar²², por confiar e por cativar os liderados. Segundo este modelo, o líder é visionário (Dering, 1998) e esta é sem dúvida uma capacidade que tem de ser reconhecida ao líder para que os liderados lhe reconheçam e legitimem a capacidade de formular a missão e os objectivos da organização. Segundo Ferreira (2000), a liderança transformacional consegue níveis de dedicação e desempenho dos colaboradores, que vão para além dos que ocorreriam com uma mera modalidade transaccional.

1.2. A motivação

No plano da Gestão da Qualidade é, ainda, essencial, a criação de saber de forma sustentada, ou seja, desenvolvendo as competências dos indivíduos, e orientando a energia e os talentos dos colaboradores para a criação de riqueza. Neste contexto é considerado que boas *performances* organizacionais estão associadas a dois eixos cruciais que dependem dos indivíduos, mas também das condições geradas pela organização, especificamente: a competência e a motivação. De facto, organizações que assumem um posicionamento que conduz ao desenvolvimento de competências despoletam uma forte motivação em cada um dos seus colaboradores (Capelas & Paiva, 2007).

A percepção dos fenómenos associados à motivação é essencial na Gestão da Qualidade, uma vez que permite explicar situações concretas que fazem parte do quotidiano das organizações, tais como, o porquê de uns indivíduos se envolverem mais numa actividade do que noutras ou o porquê de uns indivíduos serem mais empenhados do que outros em conseguir atingir os objectivos, ou ainda, porque é que certa pessoa falha numa actividade em termos de resultados efectivos quando parece ter habilitações para desempenhar bem essa actividade.

Neste domínio, a percepção correcta das teorias da motivação permite aos gestores e líderes organizacionais a promoção de ambientes organizacionais abertos à introdução da Gestão da Qualidade (Dale & Cooper, 1995).

Deming (1986) e Juran (1988), através do trabalho desenvolvido, sustentaram que pelo menos 85% dos problemas da Gestão da Qualidade nas organizações são

²² A liderança na Gestão da Qualidade está relacionada com a gestão de recursos humanos, nomeadamente na gestão dos talentos dos colaboradores, promovendo o máximo do seu potencial.

resultantes do sistema, sendo que os responsáveis pelo sistema, ou seja, os responsáveis pela forma como o sistema está constituído e como funciona, são os gestores. O factor motivação é largamente influenciado quando se introduzem, nas organizações, técnicas de Gestão da Qualidade, e se mantêm estruturas, culturas organizacionais e tipos de supervisão incompatíveis.

A importância da questão da motivação é perfeitamente compreensível pela forma como Lawler (1986) define este conceito. Este autor considera a motivação como o resultado das crenças das pessoas sobre as consequências das suas acções, ou seja, as pessoas são motivadas para desempenhar uma acção quando percebem que as consequências dessa acção lhes são favoráveis, isto é, quando percebem que irão atingir objectivos ou resultados que desejam. Também a definição que Robbins (1993) apresenta para o conceito de motivação no trabalho espelha bem esta realidade. Para este autor motivação é “The willingness to exert high levels of effort toward organizational goals, conditioned by the effort’s ability to satisfy some individual need” (p.205). Este autor dá relevância à questão da necessidade individual (*individual need*) pois considera que esta, sendo um estado interno individual, faz com que os resultados de determinado esforço sejam atractivos.

São várias as abordagens sobre os factores de motivação que afectam a satisfação dos trabalhadores, sendo que todas apresentam como característica comum a importância atribuída aos processos de trabalho, incluindo o clima social e psicológico como fonte de satisfação a par, ou mesmo, em detrimento dos incentivos económicos.

Maslow (1954) identificou uma lista de necessidades humanas²³ hierarquizadas, sendo que as pessoas trabalham e realizam esforços para satisfazer essas necessidades. Cada nível de necessidades precisa ser parcialmente satisfeito para se começar a trabalhar para a satisfação das necessidades do nível seguinte.

Juran (1988) sugere que existe uma interligação entre cada um dos níveis de necessidades humanas apresentados por Maslow e os mecanismos de motivação nos processos de Gestão da Qualidade. Quando um indivíduo se encontra ao nível das necessidades fisiológicas a oportunidade de aumentar a remuneração através de bónus por bom trabalho é uma possibilidade de estímulo; ao nível das necessidades de segurança a dedicação dos indivíduos à Qualidade promove a organização tornando-a

²³ Necessidades Fisiológicas, de Segurança, Sociais, de Estima e de Auto-realização.

melhor e mais competitiva no mercado e isso garantirá o emprego dos seus trabalhadores; as necessidades sociais podem ser colmatadas pelo fomento de um forte espírito de equipa; as necessidades de auto-estima são conseguidas pela promoção do orgulho pelo trabalho realizado e pelos bons resultados organizacionais; e as necessidades de auto-realização pela oportunidade de propor ideias criativas e participar em novos projectos.

Herzberg (1968, citado por Dale & Cooper, 1995) foi outro autor que propôs um esquema de compreensão do desempenho humano na sua teoria bi-factorial da motivação. Segundo esta teoria defende que as pessoas possuem dois grupos de necessidades independentes que actuam de forma diferenciada: necessidades motivadoras, que obedecem a uma dinâmica de crescimento que conduz à satisfação a longo prazo e à felicidade; necessidades de higiene, que seguem uma dinâmica de evitamento da dor a qual conduz ao alívio a curto prazo da insatisfação e da infelicidade (Herzberg, 1996).

Segundo Herzberg, os factores motivadores relacionam-se com o conteúdo do trabalho: realização, reconhecimento pela realização, o trabalho em si, responsabilidade, progresso e crescimento. Por contraste, identificam-se os factores higiénicos relacionados com o contexto do trabalho, ou seja, os aspectos ambientais: políticas da empresa e de gestão, supervisão, salário, relações interpessoais, condições de trabalho e segurança. Os factores motivadores são conducentes ao *job satisfaction* e os factores de higiene conducentes ao *job dissatisfaction*. (Gomes, 1992). Se os factores de higiene não estiverem adequados ao esperado pelos indivíduos são condição para o *job dissatisfaction*, caso contrário, são considerados normais e por essa razão não desencadeiam estímulo no desempenho (embora sejam um pré-requisito para o desempenho). Tal como Gomes (1992) refere não devemos tomar como sinónimos satisfação e motivação, até porque um indivíduo pode estar satisfeito mas não estar motivado para apresentar uma *performance* elevada. Esta teoria demonstra que os aumentos salariais ou a melhoria das condições de trabalho terão menos probabilidades de motivar uma *performance* elevada do que as oportunidades proporcionadas aos trabalhadores por eles efectuarem um trabalho com responsabilidade e que requeira novas competências (Gomes, 1992).

A Teoria X e Y de McGregor (1960) é também, de acordo com Juran (1988), interpretável no âmbito da Qualidade. Esta teoria apresenta duas formas distintas de ver a vida: uma essencialmente negativa, designada de Teoria X, e outra essencialmente

positiva, denominada de Teoria Y. A Teoria X baseia-se na assumpção de que os trabalhadores não gostam de trabalhar, são preguiçosos, não gostam de assumir responsabilidades e por isso têm de ser coagidos a trabalhar. A Teoria Y assume que os trabalhadores gostam de trabalhar, são criativos e podem orientar-se a si próprios desde que estejam envolvidos e comprometidos com os objectivos. Segundo esta abordagem a Teoria X assume que as necessidades de nível/ordem inferior²⁴ dominam os indivíduos enquanto que de acordo com a Teoria Y são as necessidades de nível/ordem superior que têm maior capacidade de influenciar os indivíduos no seu desempenho no trabalho. Robbins (1993) refere que McGregor sustenta que as assumpções da Teoria Y são mais válidas que as da Teoria X, propondo que acções de gestão baseadas na participação na tomada de decisão, na atribuição de maiores níveis de responsabilidade e de desafio, associados a boas relações grupais, são factores que potenciam a motivação para o trabalho.

Segundo Juran, a Teoria X, estando associada à organização científica do trabalho de Taylor, segundo a qual se propaga a ideia de que os trabalhadores não têm vontade de trabalhar, não se assemelha com os postulados da Gestão da Qualidade. Nas organizações em que prevalece um pensamento de gestão de recursos humanos baseado na Teoria X dificilmente se conseguem envolver os trabalhadores na Gestão da Qualidade, até porque se estes são pouco empenhados no trabalho também não têm qualquer interesse pela Qualidade. Desta forma, para colmatar a falta de interesse dos trabalhadores, as organizações estruturaram-se com altos níveis de gestão e de supervisão na procura de contrariar esta tendência através de incentivos aos trabalhadores para satisfazer os padrões pretendidos, mas também com políticas punitivas para quem cometia falhas. Um conjunto de pressupostos alternativos são apontados pela Teoria Y com vista a aumentar a eficiência e eficácia da organização. Esta Teoria está mais relacionada com os pressupostos da Gestão da Qualidade, uma vez que se parte do princípio que quando a gestão de topo transmite confiança aos trabalhadores, delega maior responsabilidade e demonstra confiança no auto-controlo dos trabalhadores, estes retribuem com maior disponibilidade para a realização do solicitado empenhando-se, na maior parte das vezes, no sucesso do projecto.

De entre as várias teorias da motivação importa fazer referência aqui às teorias que se centram nas características da tarefa. Turner e Lawrence (1965, citados por

²⁴ De acordo com Maslow as necessidades de nível inferior são as fisiológicas e as de segurança.

Gomes, 1992) apresentam a Teoria dos Atributos da Tarefa. Estes autores criaram uma escala²⁵ destinada a identificar e medir os atributos da tarefa relacionados com a satisfação, contemplando seis atributos, nomeadamente: variedade, autonomia, interacção social, responsabilidades, conhecimentos e competências requeridos. Estes autores não suportaram a correlação entre um elevado nível de RTA e elevados níveis de satisfação.

Hackman e Oldham (cit. em Dale & Cooper, 1995), na sequência da teoria preconizada por Turner e Lawrence, desenvolveram o Modelo das Características do Trabalho que especificou as condições susceptíveis de gerar elevados níveis de motivação intrínseca. Este modelo aponta para existência de cinco características fundamentais do trabalho que influenciam a satisfação e motivação das pessoas no trabalho, designadamente: variedade de aptidões, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback*. A primeira diz respeito ao grau de variedade de aptidões e actividades requeridas pelo trabalho; a identidade da tarefa reporta para uma função/trabalho que se assume como uno e identificável; o significado da tarefa remete para o facto do trabalho ter um impacto substancial na vida ou no trabalho de outras pessoas; a característica autonomia diz respeito ao grau de liberdade na realização do trabalho, na determinação de horários e na definição dos procedimentos a utilizar; por fim, o *feedback* remete para a importância dos indivíduos, durante o desempenho das suas funções, obterem informação clara e directa sobre a eficácia do seu desempenho.

Os autores identificaram, ainda, três estados psicológicos ou condições – o indivíduo deve vivenciar o trabalho como pessoalmente significativo, deve sentir-se responsável pelos resultados do seu trabalho, bem como ter conhecimento dos resultados das suas actividades de trabalho – que se apresentam como essenciais para que se despoleta a motivação intrínseca.

De acordo com este modelo, tal como se pode observar na Figura 2 as três primeiras características - variedade de aptidões, identidade da tarefa, significado da tarefa – quando presentes em simultâneo conferem importância ao trabalho, ou seja, se estas três características estiverem presentes em determinado trabalho, é possível prever que os indivíduos o consideram importante, de grande valor e que vale a pena, o que conduz a elevados níveis de auto-estima. Por sua vez, trabalhos dotados de um elevado grau de autonomia transmitem aos indivíduos o sentido de responsabilidade

²⁵ *Requisite Task Attributes (RTA)*

pelos resultados, e quando é dado *feedback* atualizado aos indivíduos, estes têm conhecimento da eficácia da sua *performance*. O estado de motivação será obtido, de acordo com este modelo, se as recompensas internas forem obtidas pelos indivíduos quando eles percebem (*knowledge of results*) que individualmente (*experienced of results*) conseguiram obter boas performances nas tarefas que realizaram (*experienced meaningfulness*). Quanto mais estes três estados psicológicos estiverem presentes, maior será a motivação, a satisfação e a *performance* dos trabalhadores, e menor será o absentismo e a probabilidade de deixar a organização.

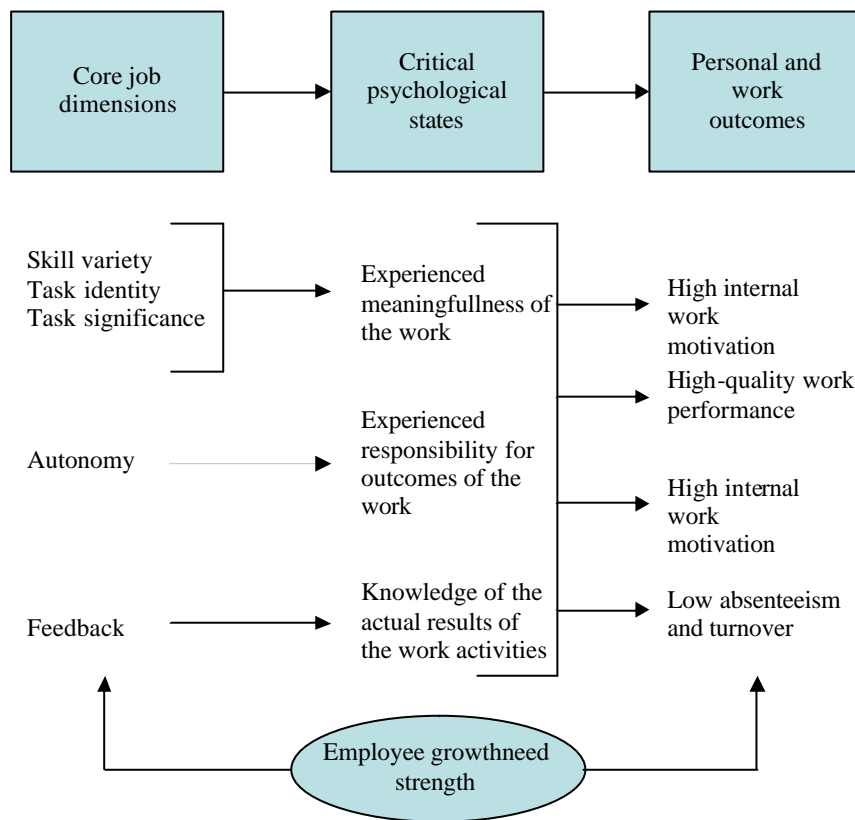


Figura 2 – O Modelo de Características do Trabalho
Adaptado de Hackman (1977, cit. por Robbins, 1993)

Tendo em conta a importância que a questão do enriquecimento das tarefas possui no âmbito do desenvolvimento dos recursos humanos proposto pelos modelos de Gestão da Qualidade, consideramos ser importante referir ainda a teoria motivacional da expectativa de Vroom (1964, citado por Robbins, 1993). De acordo com esta teoria, a motivação está dependente dos resultados esperados e positivamente avaliados pela pessoa e da sua expectativa de, através do seu desempenho, conseguir alcançar os

resultados desejados. Neste sentido, uma pessoa tenderá a produzir mais se perceber que a sua produtividade é elevada e que o pode conduzir a alcançar os seus objectivos.

Todas as teorias e modelos aqui apresentados são importantes para a compreensão das questões associadas à Gestão da Qualidade, pois, sendo este um modelo de Gestão que se apresenta como alternativo aos tradicionais modelos de gestão, nomeadamente os tayloristas, salienta a importância da flexibilidade das organizações e da implicação das pessoas que nelas trabalham, ou seja, de recursos humanos implicados com os objectivos organizacionais. É vital que os líderes organizacionais tenham noção do impacto que as questões associadas com a motivação podem ter na prossecução dos objectivos da organização, porque cada pessoa é única, e o que a uma pode provocar interesse, noutra pode provocar aborrecimento (Okes & Westcott, 2001). Desta forma, uma organização gerida pela Qualidade deve ser promotora de uma variedade de oportunidades para as necessidades de motivação dos seus colaboradores.

1.3. O *empowerment*

O fomento do envolvimento é outra acção nuclear para a prossecução dos objectivos da qualidade²⁶. Cada indivíduo na organização deve estar envolvido na gestão e na melhoria da qualidade dos processos pelos quais for responsável (Okes & Westcott, 2001).

O *empowerment* baseia-se na crença de que os colaboradores têm condições para assumir mais responsabilidade e autoridade do que a que habitualmente é cedida em modelos de gestão tradicionais, resultando numa maior produtividade e numa melhor qualidade de vida no trabalho. Juran (1993) define *empowerment* como “conferring the right to make decisions and take action” (p. 332).

Apesar de o conceito de *empowerment* poder significar coisas diferentes em organizações diferentes, uma vez que é um conceito cuja aplicabilidade depende da cultura organizacional e do *design* do trabalho, é um conceito que assenta em dois tipos

²⁶ O envolvimento e participação activa têm sido promovidos no âmbito da Gestão da Qualidade através da criação de grupos autónomos de trabalho, equipas de autogestão, módulos de aperfeiçoamento profissional, reestruturação do trabalho, círculos de qualidade, células de fabrico, etc.

de desenvolvimento do trabalho, ou seja, o *job enlargement* e o *job enrichment*. O primeiro implica um alargamento das funções ao nível do processo horizontal; o segundo significa aumentar o grau de profundidade da função, e conseqüentemente o grau de responsabilidade, tradicionalmente assumida por níveis hierárquicos superiores.

Segundo Dale e Cooper (1995), a Gestão da Qualidade não consegue funcionar se não existir um real envolvimento dos trabalhadores em todos os níveis organizacionais. Trata-se aqui, de acordo com Preston e Prost (1974 citado por Dale & Cooper, 1995) de fomentar uma revolução participativa. As abordagens que têm surgido no âmbito da Gestão da Qualidade estão centradas em pelo menos um dos princípios definidos por Herrick e Maccoby (1976, citado por Dale & Cooper, 1995) sobre a humanização do trabalho, designadamente, a segurança, a equidade, a individualização e a democracia. Assim, a aposta no desenvolvimento e envolvimento das pessoas conduz a um maior comprometimento dos colaboradores para com a organização, ou seja, a colaboradores leais, motivados, que partilham a mesma visão, objectivos e responsabilidades a eles associados, procurando sempre melhorar as capacidades e as performances (Capelas & Paiva, 2007).

Neste sentido, e segundo Okes e Westcott (2001), o *empowerment* dos colaboradores requer: que os mesmos sejam formados e capacitados com competências adequadas para assumir as responsabilidades adicionais; que os mesmos tenham acesso a uma maior diversidade de informação para suportar as decisões; mas também iniciativa e confiança por parte do colaborador para aceitar o aumento de responsabilidade. Desta forma, este é um processo que requer um investimento significativo de tempo e esforço para desenvolver confiança mútua, avaliar e aumentar as capacidades individuais e desenvolver acordos sobre regras, responsabilidades, situações de risco e fronteiras.

CAPÍTULO III

Estudos Empíricos de Referência

A partir da década de 90 surgiram na literatura vários estudos que apresentaram casos reais de organizações que implementaram Sistemas de Gestão da Qualidade, podendo identificar duas vertentes de análise de acordo com os objectivos que lhes subjazem (Porter & Parker, 1993). Uma das vertentes procurou descrever os conceitos básicos e as práticas de gestão que se enquadravam nesta realidade, sugerindo propostas de melhoria para a implementação dos processos de Qualidade, tendo em conta os resultados que as organizações pretendiam atingir. Estas abordagens já tinham constituído matéria de trabalho para autores já referidos neste trabalho, como Deming, Crosby e Juran.

Outra vertente procurou perceber a relação existente entre factores críticos de implementação e ao mesmo tempo identificar quais deles têm maior impacto nos resultados organizacionais. É neste último conjunto que se enquadram alguns estudos que servem de referência à presente investigação.

Rao, Ragu-Nathan e Solis (1997) da Universidade de Toledo nos Estados Unidos da América, desenvolveram um estudo que tinha como objectivo avaliar os efeitos da aplicação das normas ISO 9000 na qualidade das práticas de gestão e na qualidade dos resultados das organizações. Esta investigação foi desenvolvida em empresas dos Estados Unidos, México, Índia e China. Para o efeito, Rao et al. (1997) identificaram oito dimensões consideradas como suporte à Gestão da Qualidade, nomeadamente: liderança, informação e análise, planeamento estratégico da Qualidade, desenvolvimento dos recursos humanos, garantia da Qualidade (procedimentos adoptados), relacionamento com fornecedores, orientação para o cliente e resultados de Qualidade. A metodologia de investigação eleita por este grupo de investigadores foi sustentada na técnica de recolha de dados por questionário. O referido questionário foi elaborado após uma cuidadosa avaliação feita, quer por investigadores académicos, quer por profissionais especialistas na área da Qualidade, tendo a versão final do questionário resultado num conjunto de itens com as seguintes características: intelegibilidade, aplicabilidade, clareza e precisão.

Tendo em conta que o questionário iria ser aplicado em diversos países, o mesmo foi redigido em Inglês, Espanhol e Chinês. O questionário (estruturado e de auto-administração) foi enviado para os gestores das empresas dos quatro países. Inquiriram cerca de 649 gestores, dos quais 500 geriam organizações industriais, pelo que os autores assumem que o seu estudo é mais direccionado para este tipo de organizações. Os autores referem que o interesse demonstrado pelos gestores de topo em responder ao questionário é indicador da importância atribuída às práticas de Gestão da Qualidade, bem como, à possibilidade de, através do estudo, terem uma panorâmica desta realidade nos seus países.

De acordo com os resultados obtidos por Rao et al. (1997), a certificação pela ISO 9000 está relacionada com as práticas de Gestão da Qualidade. As organizações certificadas possuem médias de resposta mais elevadas nos itens de avaliação das práticas de Gestão da Qualidade e nos seus resultados, quando comparadas com os outros dois grupos - organizações que planeiam certificar-se e organizações que não estão “interessadas” em obter certificação. Assim, uma das conclusões deste estudo é que as organizações certificadas apresentam melhores práticas de Gestão da Qualidade do que as restantes.

Os autores verificaram, ainda, a existência de diferenças nos três grupos de organizações quanto à aplicabilidade das oito dimensões da Qualidade, verificando que existem diferenças estatisticamente significativas em todas as dimensões da gestão da Qualidade entre as organizações certificadas pela ISO 9000 e os outros dois grupos (referidos anteriormente). De destacar, que nesta investigação, as dimensões que apresentam as médias de resposta mais elevadas são o planeamento estratégico da Qualidade, liderança, garantia da Qualidade (procedimentos adoptados), orientação para o cliente e desenvolvimento dos recursos humanos. Na análise das diferenças das respostas os autores constataram que as dimensões que mais se diferenciam entre as organizações certificadas e as que planeiam certificar-se são o desenvolvimento dos recursos humanos, o planeamento estratégico da Qualidade, o relacionamento com os fornecedores e a garantia da Qualidade. Por sua vez, as organizações certificadas e aquelas que não estão interessadas em obter a certificação apresentam uma maior diferenciação nas dimensões de desenvolvimento dos recursos humanos, liderança, orientação para o cliente e planeamento estratégico da Qualidade.

Rao et al. (1997) apontam como principal limitação do seu estudo o facto de terem inquirido apenas um indivíduo por organização, o que se traduz, obviamente, em

opiniões condicionadas. Posto isto, os autores alertam para que em estudos futuros deve ser considerado um conjunto mais alargado de indivíduos dentro da mesma organização.

Também Sun (1999) analisou o caso da Noruega, na sequência do estudo de Rao et al. (1997), procurando relacionar a implementação de programas de Qualidade com os resultados organizacionais (ao nível do incremento da satisfação dos clientes, da satisfação das pessoas, da *performance* do negócio, da posição no mercado e da competitividade). Esta autora aplicou um questionário construído com base no que tinha sido desenvolvido pelos investigadores da Universidade de Toledo. No entanto, e tendo em conta que o questionário americano tinha sido concebido essencialmente de acordo com o Modelo de Qualidade Americano - *US Baldrige Quality Award Model* - a autora considerou fundamental readaptá-lo de acordo com o *European Quality Model* (EFQM), bem como com o contexto concreto da Noruega, fazendo com que às 8 dimensões iniciais se acrescentassem mais duas, num total de 10, que a seguir de descrevem: liderança, desenvolvimento de recursos humanos, estratégia para a qualidade, recursos de informação, processo e produto, satisfação das pessoas, participação em sindicatos ou união de trabalhadores, satisfação do cliente, impacto social e ambiental e os resultados. O contexto norueguês suscitou, assim, a introdução de duas novas dimensões – participação em sindicatos ou união de trabalhadores e impacto social e ambiental. O questionário foi aplicado com o apoio da *Norwegian Quality Association (NFK)* e do *Rogaland Research Institute (RF)* e foi aplicado a cerca de 900 empresas sócias da NFK, entre as quais se encontravam empresas certificadas e não certificadas pela ISO 9000. Todos os indivíduos contactados desempenhavam a função de gestor da qualidade neste conjunto de empresas. A equipa de investigação recebeu 363 respostas, sendo que 316 eram de empresas privadas, com a seguinte distribuição: 57% empresas industriais, 27% empresas de serviços e 16% de outro tipo de organizações.

Da análise da dimensionalidade das dez escalas do questionário desenvolvido por Sun (1999) resultaram 17 componentes, uma vez que as dimensões desenvolvimento de recursos humanos, recursos de informação, processo e produto e satisfação das pessoas se desdobraram, dando origem a mais sete componentes. Decorrente desta situação a autora considerou mais apropriado atribuir a estes 17 componentes a designação de *enablers*.

As conclusões deste estudo permitiram verificar que os resultados dos projectos de

Gestão da Qualidade variam de país para país, tendo como termo de comparação o estudo de Rao et al. (1997). Verificou também que os *enablers* da Gestão pela Qualidade tais como liderança (qualidade da liderança) , desenvolvimento de recursos humanos, cooperação com os clientes, consideração pela satisfação dos clientes e informação da qualidade, contribuem para aumentar a satisfação dos clientes e o desempenho organizacional. Contudo, apenas uma destas práticas isoladamente não é garantia de bons resultados, mas, é sim o conjunto de práticas como um todo que contribui para uma melhor *performance* da organização. Da comparação entre as organizações certificadas e as não certificadas, a autora verificou que as maiores diferenças são ao nível da garantia quer do produto, quer do processo (*enablers* resultantes da dimensão processo e produto) e da cooperação com os clientes (*enabler* extraído da dimensão satisfação do cliente). É ainda de destacar que a participação numa união de trabalhadores é o único *enabler* que está mais presente nas organizações não certificadas.

Este estudo permitiu também verificar que a extensão temporal do projecto de Gestão da Qualidade é fundamental e está relacionado com melhores resultados. De facto, o factor “tempo” surge em Sun (1999) como uma variável fundamental na compreensão da relação entre entidade certificada e as práticas de gestão da Qualidade que se fazem sentir. De facto, a autora concluiu que quanto maior for o período de tempo de prática pela Gestão da Qualidade, melhores resultados as organizações obtêm, aumentando também a percepção da sua existência por todas as partes interessadas. Por outro lado, de acordo com a autora, o projecto de implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade só por si não é suficiente para incrementar Qualidade, necessitando de ser continuamente melhorado.

Após a introdução deste modelo de gestão numa organização, é fundamental fomentar um sistema de aprendizagem organizacional na Gestão da Qualidade, cujos resultados não são imediatos, só sendo percebidos a médio/longo prazo. Acresce ainda que durante o primeiro ano da implementação de sistemas da Qualidade raramente são visíveis os seus benefícios, e que só após um período longo de Gestão da Qualidade é que a organização consegue mostrar evidências concretas relativamente aos benefícios inerentes a este Modelo de Gestão.

Também Rebelo (2006) verificou que uma cultura de aprendizagem é mais facilmente conseguida em organizações em que o topo estratégico tem percepção de uma Gestão da Qualidade Total, no entanto, e por oposição, aferiu que a certificação da

Qualidade indicia uma potencial influência inibidora da existência deste tipo de cultura.

Outros estudos foram realizados replicando o de Rao et al. (1997), como é o caso do estudo desenvolvido por Quazi et al. (2002). Este tinha como principal objectivo verificar os efeitos da aplicação das normas ISO 9000 na qualidade das práticas de gestão e na qualidade dos resultados, tal como no estudo original, mas em empresas de Singapura. Tinha também, como segundo objectivo, a comparação dos resultados com os resultados de Rao et al. (1997). Quazi et al. identificaram oito constructos para práticas de Gestão da Qualidade e utilizaram o mesmo questionário de Rao et al., sendo este aplicado a empresas industriais, de serviços e da construção, das quais constavam empresas certificadas e empresas não certificadas. Receberam cerca de 93 questionários válidos, dos quais 54 pertenciam a empresas certificadas pela ISO 9000.

Os resultados revelam que a certificação de acordo com a ISO 9000 não afecta as práticas de Gestão da Qualidade nem a qualidade dos resultados daquelas empresas de Singapura. Os resultados destes estudos são diferentes dos apresentados por Rao et al. (1997), uma vez que os dados obtidos indicam não existir uma relação estatisticamente significativa entre a certificação e a existência de práticas de Gestão da Qualidade e os resultados organizacionais. No entanto, estas variáveis aparecem relacionadas quando mediadas por variáveis caracterizadoras das organizações alvo de estudo, tais como: a dimensão e/ou a área de actividade. Quazi et al. verificaram que são as dimensões desenvolvimento de recursos humanos, garantia da Qualidade e satisfação do cliente que mais se distanciam entre as organizações certificadas e as não certificadas.

Ao analisarmos estes estudos constatamos que as investigações realizadas neste âmbito foram na sua maioria realizadas em empresas de natureza privada, existindo assim, uma lacuna de informação científica ao nível das instituições públicas e mais concretamente, de instituições de ensino superior, razão esta que nos conduziu e motivou a enveredar pela sua exploração.

CAPÍTULO IV

Delimitação dos Estudos, Objectivos e Metodologia

Com este quarto capítulo damos assim, início à Segunda Parte – Estudo Empírico – desta dissertação, sendo que com ele se pretende caracterizar em linhas gerais, a investigação desenvolvida no âmbito deste trabalho. Deste modo, começam por se delinear os principais objectivos e hipóteses, seguindo-se a identificação do desenho da investigação e da amostra sobre a qual esta incidiu. São, ainda, apresentadas algumas considerações gerais, de suporte ao tratamento estatístico realizado, as quais nos permitirão extrair conclusões acerca das hipóteses levantadas.

Esta segunda parte é assim, composta por mais dois capítulos: o quinto (segundo desta parte) no qual se explana todo o percurso de adaptação e validação do instrumento utilizado e o sexto, e último, no qual serão apresentados e discutidos os resultados obtidos.

1. Considerações iniciais

A adopção de modelos de Gestão da Qualidade é hoje uma realidade em todo mundo. Em Portugal são cerca de 4 500 as entidades²⁷ que têm certificado o seu Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a NP EN ISO 9001:2000. O reconhecimento externo que a certificação pode trazer às organizações é, talvez, uma das grandes motivações que levam as organizações a adoptar este modelo de gestão e a investir no processo da certificação. Contudo, as vantagens deste modelo de gestão, de acordo com o quadro conceptual da Qualidade, estão centradas sobretudo no que se consegue realizar/implementar internamente (cf. Capítulo I, secção 2). Tal como já foi apresentado na primeira parte deste trabalho (cf. Capítulo I), a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade que cumpra os requisitos da ISO 9001:2000 implica que a organização se estruture de modo a adoptar determinados princípios de gestão (de recursos humanos e/ou materiais) bem como a adoptar uma série de práticas que

²⁷ De acordo com a base de dados nacional dos sistemas de gestão certificados consultado em www.ipac.pt/pesquisa/lista_empcertif.asp a 14 de Agosto de 2008.

permitam a melhoria contínua. Também já foi revisto no enquadramento teórico que os modelos de Gestão da Qualidade em geral, e o modelo de Gestão da Qualidade segundo os padrões definidos pela ISO 9001:2000, em particular, assentam num modelo teórico que defende que para que a Gestão da Qualidade seja efectiva têm de ser evidenciadas práticas de gestão de acordo com oito princípios da Qualidade.

O primeiro objectivo da nossa investigação foi inspirado pelos estudos de Rao et al. (1997), Sun (1999) e Quazi et al. (2000), que nos serviram de orientação, uma vez que também eles se debruçaram sobre o estudo da relação entre a obtenção da certificação dos Sistemas de Gestão pela ISO 9000 e a aplicação efectiva dos princípios da Qualidade nas organizações. No entanto, tendo, sobretudo, em conta a morosidade que acarretava em termos do tempo de preenchimento dos questionários pelos participantes, a recolha de informação relativa às oito variáveis, a equipa de investigação decidiu por um conjunto mais reduzido de dimensões. O critério para a escolha das dimensões a estudar centrou-se na escolha das quatro dimensões que apresentavam os graus de correlação mais elevados com os resultados organizacionais nos estudos apresentados no terceiro capítulo da primeira parte desta dissertação. Assim, para o cumprimento do nosso primeiro objectivo serão consideradas quatro das oito dimensões²⁸ que os autores atrás referenciados identificaram como promotoras de práticas de Gestão da Qualidade e que estão directamente correlacionados com os resultados organizacionais, concretamente: a liderança, o planeamento estratégico da Qualidade, o desenvolvimento dos Recursos Humanos e a garantia da Qualidade.

Tendo por base os estudos de Rao et al. (1997), Sun (1999) e Quazi et al. (2000), o eixo principal da nossa investigação centra-se na análise dos efeitos internos da adopção do modelo de Gestão da Qualidade e sua certificação, ou seja, na verificação da existência de reconhecimento, por parte dos colaboradores, das quatro dimensões da Qualidade na organização em estudo. A revisão da literatura permitiu-nos ir mais longe na exploração deste objectivo tendo em linha de conta o tempo de vigência efectiva do

²⁸ As quatro dimensões referidas por Rao et al.(1997) que não serão trabalhadas nesta investigação são: Informação e análise, Relação com os fornecedores, Orientação para o cliente e Resultados da Qualidade. A dimensão Orientação para o Cliente apresentava, nos estudos de referência (Quazi et al., 2002; Rao et al., 1997; Sun, 1999) uma correlação mais forte com os resultados organizacionais do que a dimensão Garantia da Qualidade, no entanto, optamos por abandonar o estudo daquela dimensão (Orientação para o Cliente) e seleccionar a dimensão Garantia da Qualidade por considerarmos que o primeiro deveria ser analisado numa metodologia em que se privilegiaria o estudo do efeito directo de uma Gestão pela Qualidade no cliente, o que não se insere no objectivo a que nos propomos. Após esta decisão considerámos como critério a seguir seleccionar o constructo melhor posicionado estatisticamente na relação com os resultados organizacionais.

projecto de Gestão da Qualidade [*time practising TQM*, de acordo com Sun (1999)], assim como a extensão temporal da certificação. Neste campo, os trabalhos realizados por Sun (1999) e Brown et al. (1994, citados por Sun, 1999) indicam que as organizações com mais tempo de Gestão da Qualidade apresentam melhores resultados ao nível da implementação e interiorização das dimensões da Qualidade atrás referenciadas.

O segundo objectivo que pretendemos alcançar com a nossa dissertação visa contribuir para a investigação do fenómeno da Liderança, verificando qual o efeito que diferentes padrões de liderança produzem na implementação, bem como no subsequente reconhecimento das restantes dimensões em estudo.

2. Objectivos, questões de investigação, hipóteses e variáveis consideradas

Tal como já foi referido, a nossa investigação sustenta-se em dois grandes objectivos, que nesta secção apresentamos de forma mais detalhada.

O primeiro grande objectivo pretende verificar se as dimensões liderança, planeamento estratégico da Qualidade, desenvolvimento dos Recursos Humanos e garantia da Qualidade são reconhecidas pelos colaboradores de uma instituição com Sistemas de Gestão da Qualidade certificados de acordo com a ISO 9001:2000. A pertinência da inclusão da variável tempo neste estudo justifica-se também pelo facto de a instituição alvo da investigação ter passado pelos processos de implementação e certificação em momentos distintos e não em simultâneo. A instituição em estudo é uma instituição de ensino superior politécnico, que denominaremos de Praxis²⁹, dada a especificidade da sua actuação, privilegiando uma formação onde a componente prática complementa uma sólida preparação teórica.

Actualmente, a Praxis é constituída por seis Unidades de ensino (daqui em diante referenciadas como UE1, UE2, UE3, UE4, UE5 e UE6) e duas Unidades de serviços (USa e USb).

²⁹ Utilizaremos esta designação para garantir a confidencialidade e anonimato da instituição alvo do estudo.

Em 2004, a USb iniciou aquela que viria a ser uma opção estratégica global para a Praxis – implementar e certificar Sistemas de Gestão da Qualidade de acordo com a ISO 9001:2000.

No período de 2004 a 2007, tal como se pode observar no Quadro 2, todas as Unidades de ensino implementaram e certificaram sistemas de Gestão da Qualidade, bem como a USb. Apenas a USa³⁰ não tinha ainda implementado o modelo de gestão da Qualidade à data de realização do nosso estudo.

Quadro 2 – A Praxis e o percurso na Qualidade

Identificação da Organização	Ano de início do projecto de Gestão da Qualidade	Ano de Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade	GAP entre o ano de início do projecto de Gestão da Qualidade e o ano de aplicação dos questionários (2007)	GAP entre o ano de certificação e o ano de aplicação dos questionários (2007)
USb	2004	2005	3	2
UE 1	2005	2007	2	0
UE2	2005	2006	2	1
UE5	2005	2007	2	0
UE3	2006	2007	1	0
UE4	2006	2007	1	0
UE6	2006	2007	1	0

Observação: Por tempo de projecto de Gestão da Qualidade entendemos todo o período compreendido entre o início de implementação dos requisitos da ISO 9001:2000 e a data de aplicação dos questionários, independentemente de numa fase desse período ter ocorrido a certificação. Consideramos, assim, que a adopção deste modelo de gestão é um projecto organizacional e que só deixará de o ser quando a Gestão da Qualidade for propriedade de toda a organização, ou seja, quando for parte integrante da sua identidade e da sua cultura.

Tal como se pode observar no Quadro 2, o ano de início do projecto de Gestão da Qualidade variou entre os anos de 2004, 2005 e 2006, o que indica que no momento

³⁰ A USa foi excluída deste estudo pois era a única Unidade que na fase de recolha de dados se encontrava no início da concepção e implementação do seu SGQ. Por esta razão, a Gestão desta Unidade considerou que a maioria dos funcionários (distribuídos pelas diversas cantinas) destes serviços não possuiria qualquer informação a este respeito, restringindo a aplicação dos questionários às secções administrativas. Tendo em conta que apenas 6 sujeitos responderam, não foi possível constituir um grupo independente, e nem se conseguiu integrá-los em nenhum dos grupos constituídos, pelo que optámos por retirar esses casos retirando, igualmente, esta unidade de serviços da PRAXIS do presente estudo, não constando daqui em diante.

da recolha dos dados – Maio, Junho e Julho de 2007 - cada uma destas organizações tinha um período de tempo de funcionamento e “aprendizagem” em Gestão da Qualidade distinto. Quando a UE4 submeteu o seu SGQ à auditoria de concessão da certificação, já a USb se encontrava no projecto de Gestão da Qualidade há cerca de 3 anos. Apesar de todas as Unidades fazerem parte integrante da mesma instituição – a Praxis - cada uma delas estabeleceu o seu percurso na Qualidade em tempos diferentes³¹. Esta diferenciação temporal excedeu aquilo que já identificámos anteriormente como primeiro objectivo, levando-nos também a procurar verificar se, na instituição alvo do estudo, existe relação entre a extensão temporal do projecto de Gestão da Qualidade e da certificação do SGQ e a percepção da existência de práticas de Gestão da Qualidade.

A concretização da extensão temporal (variável independente) será operacionalizada pela divisão das Unidades da Praxis em dois grupos, de acordo com os seguintes tempos:

- 1) Tempo de projecto de Gestão da Qualidade:
 - a. Unidades no projecto de Gestão da Qualidade há menos de dois;
 - b. Unidades no projecto de Gestão da Qualidade há mais de dois anos;

- 2) Tempo de certificação do SGQ:
 - a. Unidades certificadas há menos de um ano;
 - b. Unidades certificadas há mais de um ano.

Da revisão da literatura é, então, expectável que as práticas de gestão baseadas na liderança, no planeamento estratégico da Qualidade, no desenvolvimento dos recursos humanos e na garantia da Qualidade sejam factores diferenciadores nas Unidades da PRAXIS que iniciaram há mais tempo o projecto de Gestão da Qualidade,

³¹ Apesar deste conjunto de Unidades estar unido por uma estrutura comum – a Praxis - também é verdade que o funcionamento de cada uma das delas pode ser completamente diferenciado, pois todas (à excepção da UE3, que depende directamente do Presidente da Praxis) são detentoras de uma autonomia administrativa, financeira e científica, que permite aos seus órgãos de gestão gerir as Unidades de forma praticamente independente. É, no entanto, de destacar, que a USb é uma Unidade diferente das Unidades de Ensino, não só pela natureza das suas actividades (maioritariamente técnico-administrativas), mas também pela sua estruturação e funcionamento. A estrutura organizacional da Praxis, em que cada organização tem órgãos directivos próprios com autonomia, faz com que a forma como cada uma delas é gerida possa ser totalmente diferenciada e, no caso concreto da gestão da Qualidade, possa dar origem a resultados igualmente diferenciados.

bem como nas que se encontram certificadas há mais tempo. Nos estudos de Rao et al. (1997) estas dimensões são as que apresentam as maiores diferenças de médias entre as organizações certificadas e as que planeiam certificar-se e/ou não têm interesse em obter a certificação, tal como já foi referido. Ou seja, nas organizações certificadas foi evidenciada a prática destas dimensões numa forma mais acentuada que nas restantes organizações. Também Sun (1999), ao comparar entidades certificadas com entidades não certificadas verificou que as quatro dimensões em estudo fazem parte dos mais importantes elementos facilitadores do sucesso das práticas de Gestão da Qualidade.

Definimos ainda, um segundo objectivo nesta investigação essencialmente centrado na dimensão liderança (ver capítulo II da primeira parte deste trabalho) sendo uma das que tem maior impacto no sucesso da implementação das restantes sete dimensões. Desta forma, consideramos ser de todo pertinente verificar a existência de uma relação entre o reconhecimento dos pressupostos de uma liderança orientada para a Gestão da Qualidade e o reconhecimento, por parte dos inquiridos, de que as organizações em estudo estão empenhadas no planeamento estratégico da Qualidade, no desenvolvimento da gestão de recursos humanos e na garantia da Qualidade.

Traduzimos os dois objectivos em duas questões de investigação para as quais formulámos cinco hipóteses de investigação, sendo que quatro delas reportam à primeira questão e uma à segunda questão de investigação.

Primeira Questão de Investigação:

Será que existe um maior reconhecimento das práticas de Gestão da Qualidade nas Unidades da Praxis cuja extensão temporal do projecto de Gestão da Qualidade e da certificação do SGQ é maior?

Hipótese 1a: A extensão temporal do projecto de Gestão da Qualidade e da certificação do SGQ influencia o reconhecimento da aplicabilidade da dimensão **Liderança**, sendo que, quanto maior a extensão temporal maior o reconhecimento.

Tal como já foi referido (cf. Capítulo I), a liderança das organizações, que aplicam modelos de Gestão da Qualidade, deve ser visível, permanente e presente em todos os níveis da gestão (Dean & Bowen, 1994), sendo assim uma dimensão fundamental para conduzir e promover internamente os processos de implementação de sistemas de Gestão da Qualidade.

A dimensão Liderança é medida pelo reconhecimento dos inquiridos da existência de padrões comportamentais que indiquem que a Gestão: partilha a visão e os objectivos da qualidade com toda a organização; demonstra e transmite preocupação em manter um clima de Qualidade e de excelência; se envolve no processo de desenvolvimento do SGQ e na sua manutenção; passa a imagem e a mensagem de responsabilização pública pela performance da Qualidade, através de práticas coincidentes.

Hipótese 1b: A extensão temporal do projecto de Gestão da Qualidade e da certificação do SGQ influencia o reconhecimento da aplicabilidade da dimensão **Planeamento Estratégico da Qualidade**, sendo que, quanto maior a extensão temporal maior o reconhecimento.

Segundo a EFQM (1999) esta dimensão define-se como “excellent organisations implement their mission and vision by developing a *stakeholder*-focused strategy that takes account of the market and sector in which it operates. Policies, plans, objectives, and processes are developed and deployed to deliver the strategy” (p. 12).

Os inquiridos devem reconhecer na Praxis (e suas Unidades) a vigência de uma cultura de Qualidade traduzida pela integração da Qualidade em todo o planeamento da actividade da organização³², nomeadamente pela existência de planos organizacionais estratégicos e operacionais, que contemplem: a satisfação do cliente; a visão da Qualidade a longo prazo nomeadamente, através da política da Qualidade, bem como da definição, do cumprimento e da análise dos objectivos propostos.

Hipótese 1c: A extensão temporal do projecto de Gestão da Qualidade e da certificação do SGQ influencia o reconhecimento da aplicabilidade da dimensão **Desenvolvimento dos Recursos Humanos**, sendo

³² Os estudos realizados por Quazi et al. (1998) e Saraph et al. (1989) permitiram verificar se organizações certificadas desenvolviam e implementavam políticas e estratégias específicas da Qualidade, bem como a forma como estas se integravam nas estratégias globais das organizações.

que, quanto maior a extensão temporal maior o reconhecimento.

Segundo o modelo EFQM (1999), as organizações consideradas excelentes gerem e fomentam o desenvolvimento do potencial dos colaboradores de todos os níveis da organização, bem como promovem justiça, igualdade, *empowerment* e envolvimento. Nesta dimensão está também incluída a preocupação com a comunicação, com as recompensas e o reconhecimento, como forma de motivar e potenciar o comprometimento, que fará com que as pessoas usem as suas competências e conhecimentos em favor da organização (EFQM, 1999), tal como já foi explanado no Capítulo II do presente trabalho.

Hipótese 1d: A extensão temporal do projecto de Gestão da Qualidade e da certificação do SGQ influencia o reconhecimento da aplicabilidade da dimensão **Garantia da Qualidade**, sendo que, quanto maior a extensão temporal maior o reconhecimento.

A Garantia da Qualidade é uma abordagem sistemática usada pelas organizações para manter e desenvolver a qualidade nos produtos e serviços, ou seja, são todas as acções planeadas e sistemáticas indispensáveis para assegurar a confiança adequada de que um produto e/ou um serviço vai satisfazer determinadas exigências de qualidade. É um processo fundamental porque depende de todos os intervenientes na organização. Com a introdução dos processos de Gestão da Qualidade, o objectivo deve ser de cada pessoa assumir a responsabilidade individual no processo de garantia da Qualidade, incluindo as relações posteriores com os clientes e o empenho em proporcionar a esses mesmos clientes produtos e/ou serviços que estejam conformes, monitorizando as performances de Qualidade, analisando os dados não conformes, actuando de forma correctiva para prevenir repetições de erros e fornecendo dados relativos ao antes e ao depois (Dale & Cooper, 1995).

Em estudos realizados em universidades (Hubbard, 1994; Zink & Schmidt, 1995) foram apontados como processos-chave os que estão relacionados com a administração e serviços, ensino e investigação e que por isso mesmo deviam ser medidos. Segundo estes autores, os resultados críticos para qualquer universidade são a satisfação dos seus clientes com os serviços fornecidos, o valor que o mercado atribui aos cursos ministrados, o volume de produção científica e os seus impactos nas

diferentes áreas de saber ou a eficiência da gestão de recursos.

O reconhecimento desta dimensão será efectivo se os inquiridos reconhecerem que na Praxis (e suas Unidades) existem: procedimentos de revisão de um novo produto/serviço; procedimentos de trabalho/realização; controlo das especificações e dos procedimentos de trabalho e da realização do produto/serviço; actividades de prevenção e manutenção; e actividades de controlo da actividade, de modo a que se possa adicionar valor acrescentado à forma como o serviço é prestado.

Segunda Questão de Investigação:

Estará o nível de reconhecimento da dimensão liderança relacionado com o nível de reconhecimento das restantes dimensões?

Hipótese 2: Uma liderança orientada para a Gestão da Qualidade relaciona-se positivamente com o reconhecimento da aplicabilidade das restantes dimensões (planeamento estratégico da qualidade, desenvolvimento de recursos humanos e garantia da qualidade).

Como já foi referido anteriormente, assumimos como premissa neste trabalho que a liderança é uma das principais dimensões diferenciadoras dos resultados de uma organização com Gestão da Qualidade. De facto, em toda a literatura consultada, e já apresentada no Capítulo II (cf. secção 2.1), destaca-se a importância do exercício de uma influência positiva por parte da liderança (Jesuino, 1993) nos restantes colaboradores da organização, sendo esta influência uma força impulsionadora do sucesso destes modelos de gestão. Assume-se que a presença de uma liderança preocupada com o envolvimento e com a partilha de valores resulta numa cultura de confiança e de autonomia que conduz à coesão organizacional. Assim, na formulação da Hipótese 2, aceitamos que a existência de uma liderança organizacional, tal como é definida no Princípio 2 – Liderança, do conjunto de oito princípios que norteia a família de normas ISO 9000, tem como resultados o comprometimento e motivação dos colaboradores perante os objectivos da organização, o fortalecimento do espírito de equipa, permitindo a construção de uma identidade social e organizacional orientada para a Gestão da Qualidade.

3. Desenho da investigação

Face aos objectivos definidos para este estudo, e considerando o tipo de dados que se visou recolher, enveredou-se por um estudo empírico desenvolvido com base num design de investigação de cariz quantitativo (Creswell, 2003). Desta forma, optámos pelo método do inquérito (*survey research*), com recurso à técnica do questionário anónimo e auto-administrado (Ghiglione & Matalon, 1977/1997). Podemos definir este método como um modo relativamente sistemático e estandardizado de obter informação sobre indivíduos ou entidades organizadas mais amplas, através do questionamento de amostras de indivíduos sistematicamente identificados (Rossi, Wright & Anderson, 1983).

Neste estudo, a recolha de dados é efectuada numa organização real, com “grupos naturais”, ou seja, grupos já existentes, pelo que se pode caracterizar como uma investigação cujo design é não experimental (Robson, 2002).

4. A Amostra

4.1. Procedimentos adoptados no contacto com a PRAXIS e suas Unidades

Tal como já foi descrito anteriormente, este estudo foi realizado na Praxis, a qual é composta por oito Unidades (seis de Ensino e duas de Serviços). Nas sete unidades envolvidas no estudo foram inquiridos os funcionários não docentes (englobando funcionários ou agentes da função pública e os contratados em regime de prestação de serviços - avença ou tarefa), dirigentes que desempenham funções de Presidentes e Vice-Presidentes dos Órgãos de Gestão³³ e também os docentes a ocupar lugares de coordenação de serviços/departamento/secções. A opção de inquirir estes docentes prende-se com a proximidade que os mesmos detêm com todo o processo de implementação dos Sistemas de Gestão da Qualidade, nomeadamente no caso concreto de toda a componente de descrição de procedimentos de trabalho dos serviços/departamento/secções sobre os quais têm responsabilidade.

³³ A definição dos órgãos de gestão não é igual nas 8 organizações que constituem a PRAXIS, dependendo dos seus Estatutos. Em cinco Unidades de Ensino, os Órgãos de Gestão são o Conselho Directivo, o Conselho Científico, o Conselho Pedagógico. Em duas Unidades de Ensino não existe a figura de Conselho Directivo, sendo a figura prevista a de um Director e um Vice-Director. Também as Unidades de Serviços se diferenciam em termos dos órgãos dirigentes.

A decisão de centrar este estudo no grupo de pessoas atrás identificado prende-se com o facto de todo o processo de implementação dos SGQ's, nomeadamente ao nível da definição de procedimentos e processos de trabalho, estar muito mais centrado em toda a componente de gestão e funcionamento institucional destas organizações do que na componente associada à gestão e funcionamento do ensino, tal como foi apresentado no Capítulo I (cf. secção 1). Neste tipo de organização³⁴ - instituições de ensino - coexistem duas estruturas que partilham o mesmo conceito - burocrático³⁵ - mas que depois se diferenciam pela natureza das suas funções, ou seja, a estrutura associada à componente pedagógica e a estrutura associada à componente de gestão institucional. De facto, a componente pedagógica, associada à organização e funcionamento do ensino, parece caracterizar-se mais como uma estrutura burocrática profissional, sendo que o poder sobre o trabalho operacional (o dos docentes) está situado na base da estrutura (Mintzberg, 1996). Por outro lado, a componente de gestão institucional, associada à gestão estratégica, administrativa, financeira e patrimonial recai mais sobre uma burocracia mecanicista, caracterizada pela standardização das responsabilidades, das qualificações, dos canais de comunicação e do trabalho e com uma linha hierárquica muito bem definida. Mintzberg (1996) afirma que numa burocracia profissional existem frequentemente duas hierarquias paralelas, uma para profissionais, no sentido ascendente e que é de natureza democrática, e a outra para as funções de apoio logístico, no sentido descendente e que tem a natureza de uma burocracia mecanicista.

Se tivermos em consideração as características das instituições de ensino superior que a seguir se descrevem: a) a autonomia que está inerente ao papel do corpo docente; b) o facto dos processos de Gestão da Qualidade começarem por ser implementados junto da estrutura de gestão institucional, associada à gestão estratégica, administrativa e financeira; c) e o facto de unidades apenas iniciarem o seu percurso neste projecto de Gestão pela Qualidade há um ano, não nos parecendo assim, tempo suficiente para assimilar e difundir este modelo de gestão na área do ensino, consideramos mais proveitoso, tendo em conta os resultados que iríamos obter, inquirir essencialmente o corpo de funcionários não docentes desta instituição.

Para aceder a todas as Unidades da Praxis estabeleceu-se um primeiro contacto

³⁴ No caso da Praxis as Unidades de Serviços são excepção uma vez que não possuem a componente associada à gestão e funcionamento do ensino.

³⁵ Ou seja, ambas as estruturas são fortemente influenciadas pelos sistemas formais de autoridade e pela standardização (Mintzberg, 1996)

com o seu Presidente, formalizado por correio electrónico, onde se apresentava de forma sumária o tema e a finalidade da investigação, o tipo de colaboração pretendida, bem como o retorno que a PRAXIS (e cada uma das suas Unidades) poderia obter com o seu investimento no estudo (Brewerton e Millward, 2001; Rebelo, 2006). Após a autorização e a divulgação, realizada pela Presidência, junto da Direcção de cada uma das Unidades, entrámos em contacto pessoal com os Gabinetes da Qualidade para que existisse uma figura que mediasse a relação entre a equipa de investigação e os inquiridos. Esta figura intermediária, que procurámos ser alguém com responsabilidade no âmbito dos SGQ's e que assumiria simultaneamente a responsabilidade de controlar a distribuição e recepção dos questionários e a explicação a cada um dos inquiridos relativa às instruções fundamentais de preenchimento, revelou-se fundamental para uma mais rápida recolha de dados.

A equipa investigadora agendou uma reunião com cada um dos intermediários nas Unidades da Praxis, de modo a transmitir todas as informações necessárias para garantir a fiabilidade dos resultados (objectivo, natureza do estudo, reforço da confidencialidade e do anonimato, explicações relativas à forma de responder, data de recolha dos questionários, esclarecimento de eventuais questões pertinentes e agradecimento pela colaboração prestada). Procurando, ainda, garantir o rigor do processo de recolha de dados, a equipa investigadora realizou uma visita (e/ou telefonou) a cada uma das Unidades, com o objectivo de fazer o ponto de situação e/ou esclarecer eventuais dúvidas que fossem surgindo.

Ressalve-se que os questionários foram auto-administrados (Fink & Kosecoff, 1985), visto que para além das instruções verbais dadas pelo intermediário, o preenchimento propriamente dito foi feito na ausência, quer do investigador, quer do próprio intermediário.

A recolha dos dados foi realizada nos meses de Maio, Junho e Julho de 2007, sendo que na UE6 a recolha se prolongou até à primeira semana de Setembro³⁶ devido a dificuldades na recolha dos questionários nos meses referenciados.

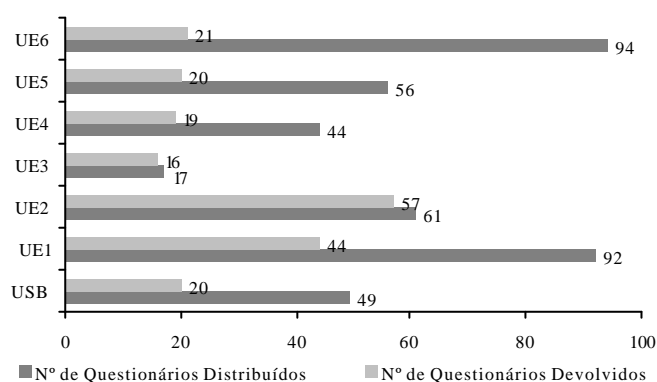
³⁶ No mês de Agosto não foi possível recolher questionários dado o elevado número de trabalhadores que se encontrava a gozar o seu período de férias.

4.2. Constituição e caracterização da amostra em estudo

A PRAXIS possui cerca de 316 funcionários não docentes, sendo que foi distribuído, em cada uma das sete Unidades (de ensino e serviços) um número de questionários equivalente ao número total deste corpo de funcionários. Foram ainda enviados 6 questionários para cada uma das Unidades quer para os membros dos órgãos directivos (Director ou Conselho Directivo) quer para eventuais docentes responsáveis de Serviço. Desta forma, foram distribuídos, na totalidade, 358 questionários. Dada a natureza voluntária da participação dos actores organizacionais envolvidos, registou-se um total de 197 (55%) questionários devolvidos.

De acordo com o Gráfico 1 é possível observar a distribuição dos questionários por cada uma das Unidades da Praxis, bem como o número de questionários devolvidos. Na UE3, 16 dos 17 inquiridos devolveram o questionário, na UE2 devolveram o questionário 57 dos 61 sujeitos, na UE1 responderam 44 inquiridos de 92, da USB devolveram o questionário 20 sujeitos dos 49 inquiridos, na UE4 devolveram o questionário 19 de 44 indivíduos, da UE5 foram devolvidos 20 dos 56 questionários distribuídos e na UE 6 apenas foram devolvidos 21 dos 94 questionários distribuídos.

Gráfico 1 - Número de Questionários Distribuídos Vs Número de Questionários Devolvidos



No Quadro 3 é possível analisar a caracterização do conjunto dos 197 indivíduos inquiridos, sendo que a maior parte dos indivíduos são do sexo feminino (57.4%) e possuem maioritariamente idades entre os 30 e os 49 anos (52.3%). De referir que a maioria dos inquiridos trabalha na PRAXIS há mais de 6 anos (62,5), sendo que, destes, a maior percentagem é de indivíduos que trabalham nesta organização há mais de 12 anos (30,5%).

Quadro 3 - Caracterização da amostra em função do sexo, idade, habilitações académicas, categoria, antiguidade e lugar de chefia

Características	n	%
Sexo		
Masculino	54	27.4
Feminino	113	57.4
Não respondeu	30	15.2
Idade (anos)		
20 – 29	21	10.7
30 – 39	57	28.9
40 – 49	46	23.4
50 – 59	20	10.2
>= 60	2	1.0
Não respondeu	51	25.9
Grupo		
Docente (a ocupar cargos de gestão ou de coordenação de serviços/departamento/secções)	21	10.7
Não docente	150	76.1
Não respondeu	26	13.2
Habilitações académicas		
Inferior a 4 anos de escolaridade	1	.5
4º ano ou equivalente	14	7.1
6º ano ou equivalente	7	3.6
9º ano ou equivalente	19	9.6
12º ano ou equivalente	39	19.8
Bacharelato	6	3.0
Licenciatura	55	27.9
Mestrado	14	7.1
Doutoramento	7	3.6
Não respondeu	35	17.8
Categoria Profissional Corpo Não docente		
Técnico Superior	28	14.2
Técnico	15	7.6
Técnico Profissional	18	9.1
Administrativo	29	14.7
Auxiliar Técnico	9	4.6
Operário	7	3.6
Pessoal Auxiliar	13	6.6
Chefe de Repartição	2	1.0
Especialista de Informática	2	1.0
Contratados (Avença/Tarefa)	15	7.6
Não respondeu	59	29.9
Categoria Profissional Corpo docente		
Professor Coordenador	2	9.5
Professor Adjunto	8	38.1
Equiparado a Professor Adjunto	5	23.8
Assistente do 2º Triénio	1	4.8
Equiparado a Assistente do 2º Triénio	3	14.3
Equiparado a Assistente do 1º Triénio	1	4.8
Encarregado de Trabalhos	1	4.8
Antiguidade na PRAXIS		
Menos de 1 ano	6	3.0
Entre 1 e 3 anos	19	9.6
Entre 3 e 6 anos	25	12.7
Entre 6 e 9 anos	40	20.3
Entre 9 e 12 anos	23	11.7
Mais de 12 anos	60	30.5
Não respondeu	24	12.2

Quadro 3 (cont.) - Caracterização da amostra em função do sexo, idade, habilitações académicas, categoria, antiguidade e lugar de chefia

Características	n	%
Ocupa lugar de chefia		
Sim	27	13.7
Não	133	67.5
Não respondeu	37	18.8
Qual?		
Presidência da Assembleia de Representantes	1	3.7
Presidência do Conselho Directivo	2	7.4
Presidência do Conselho Científico	1	3.7
Presidência do Conselho Pedagógico	3	11.1
Coordenador de Serviço, Departamento, Secção	15	55.6
Outros	5	18.5

É também de referir que responderam ao questionário 21 docentes com funções de chefia³⁷, que correspondem a 10.7% do total de inquiridos.

5. Considerações gerais acerca do tratamento estatístico dos dados

Pretende-se nesta secção realizar algumas considerações prévias que entendemos fundamentais e que ajudam a enquadrar os estudos que iremos apresentar.

Previamente ao estudo da dimensionalidade e da consistência interna dos instrumentos considerou-se fundamental, a partir da base de dados em bruto, realizar para cada uma das quatro escalas, análises preliminares aos dados recolhidos. Assim, efectuou-se o estudo dos dados omissos por escala, por sujeito e por item, ponderando a sua incidência e distribuição relativamente à totalidade dos questionários recolhidos.

Tendo como objectivo manter o maior número de respostas e de respondentes, bem como enveredar pela estratégia mais válida do ponto de vista estatístico, foi avaliado o carácter aleatório das *não-respostas* e a sua incidência em cada uma das dimensões.

Posteriormente, foram analisadas as respostas omissas ou inválidas o que permitiu verificar que em cada uma das quatro escalas existiam indivíduos que apresentavam mais de 20% (Pestana & Gageiro, 2005) destas respostas. Desta forma

³⁷ Dos 21 docentes que responderam ao QDQual, apenas 13 indicam o lugar de chefia que ocupam, sendo que, 3 ocupam o cargo de Presidente do Conselho Pedagógico, 1 ocupa o cargo de Presidente da Assembleia de Representantes, 2 o cargo de Presidente do Conselho Directivo, 1 o cargo de Presidente do Conselho Científico e 6 referem ocupar o cargo de responsável de serviço.

eliminámos os seguintes sujeitos por escala: Liderança – 24 casos; Estratégia e Planeamento – 18 casos; Desenvolvimento de Recursos Humanos – 16 casos; e Garantia da Qualidade – 28 casos. Os restantes sujeitos e variáveis não apresentavam qualquer padrão nos valores omissos, ou seja, os *missings* não incidiam sobre nenhuma questão em especial. Procedeu-se, assim, à substituição destes valores através do método de regressão (Tabachnick & Fidell, 2001). No final, o número total de questionários válidos, mais uma vez, para cada uma das escalas foi: Liderança – 173 sujeitos; Estratégia e Planeamento – 179 sujeitos; Desenvolvimento de Recursos Humanos – 181 sujeitos; e Garantia da Qualidade – 169 sujeitos.

Neste sentido, no que respeita à escolha das técnicas estatísticas e começando pela avaliação das características psicométricas das escalas utilizadas, o estudo da dimensionalidade foi realizado através da *Análise em Componentes Principais*. Por se tratarem de escalas adaptadas por nós para o presente estudo e, por conseguinte, sem qualquer historial de utilizações anteriores, foram realizadas análises exploratórias (Reis, 2001; Stevens, 1986).

De forma a garantir a estabilidade da solução emergente da análise em componentes principais noutras amostras, é fundamental que a amostra utilizada seja suficientemente grande, sendo, de um modo geral, sugerido como condição mínima de utilização desta técnica a existência de pelo menos 5 sujeitos por item avaliado, e não menos de 100 indivíduos por análise (Bryman & Cramer, 2001; Comrey, 1978; Gorsuch, 1983). No nosso caso, e de acordo com o número de questionários válidos para cada escala, registam-se os seguintes rácios para cada uma das quatro escalas em estudo: para a escala Liderança é de 11.5 sujeitos por item; para a escala de Estratégia e Planeamento é de 16.3 sujeitos por item; para a escala Gestão de Pessoas é de 15.1 sujeitos por item; e para a escala Sistema de Qualidade e Processos é de 12.1 sujeitos por item. Desta forma, cumprem-se os requisitos necessários para a realização da análise em componentes principais.

A estimativa da fiabilidade das componentes encontradas foi efectuada via coeficiente *alpha* de Cronbach. Complementarmente, para avaliar as propriedades dos itens, calculou-se a correlação com a escala e a correlação com a escala excepto o item (Muñiz, 2001; Nunnally, 1978).

De referir que antes de procedermos às análises em componentes principais e ao cálculo do *alpha* de Cronbach, tivemos em linha de conta algumas medidas descritivas para avaliar as respostas dadas a cada item, designadamente a média, o desvio-padrão, o

mínimo, o máximo e as frequências por opção de resposta. Estas análises exploratórias permitiram verificar que, em todos os itens, as respostas se distribuem pelos sete valores da escala de *Lickert*, concentrado-se, no entanto, a grande maioria dos itens entre os valores 3 e 6³⁸. Constatou-se ainda que nenhum item reunia uma percentagem superior a 50% das respostas dadas pelos sujeitos numa só opção de resposta, podendo concluir assim, de acordo com Matos, Barbosa e Costa (2000), que estamos perante uma adequada variabilidade global das respostas, por parte dos sujeitos, e de um adequado poder discriminativo dos itens das escalas que compõem o instrumento utilizado.

Para a concretização dos objectivos definidos para este estudo recorremos a várias técnicas estatísticas, nomeadamente análises de variância e análises de regressão. Especificando, a existência de diferenças estatisticamente significativas de opinião relativamente às quatro dimensões da Gestão da Qualidade (variável quantitativa) por grupo de Unidades³⁹ (variável nominal dicotomizada), tendo em conta a extensão temporal do projecto de Gestão da Qualidade e da Certificação do SGQ, pode ser verificada pelo cálculo, segundo a árvore de decisões de Howell (2006), de Análises de Variância Univariada (ANOVA) para as dimensões unidimensionais e de Análises de Variância Multivariada (MANOVA) para as dimensões da Qualidade que manifestarem multidimensionalidade.

Sempre que era nosso objectivo a análise da relação entre um conjunto de variáveis predictoras e uma variável critério optou-se por realizar equações de regressão múltiplas standard (Tabachnick & Fidell, 2001). Esta técnica estatística foi utilizada sempre que se pretenderam avaliar os efeitos principais da dimensão Liderança (variável preditora) nas dimensões Estratégia e Planeamento, Desenvolvimento de Recursos Humanos e Garantia da Qualidade (variáveis critério).

Na análise dos nossos dados adoptamos o nível comumente utilizado em ciências sociais de $p < .05$ para estabelecer a significância estatística (Howell, 2006). Para além deste factor de avaliação, estivemos também atentos à magnitude de associação entre as variáveis, de forma a evitar dar relevância a relações que, apesar de significativas do ponto de vista estatístico, são pouco substantivas (Kline, 2004).

De referir ainda, que as técnicas estatísticas realizadas foram precedidas da análise dos pressupostos subjacentes à sua utilização, de forma a garantir a existência de

³⁸ 3=Aplica-se pouco, 4= Aplica-se moderadamente, 5 = Aplica-se muito, 6 = Aplica-se quase totalmente.

³⁹ De acordo com os grupos formados para analisar a extensão temporal (cf. Secção 2 deste Capítulo).

resultados satisfatórios que permitissem a sua utilização.

Para finalizar, resta acrescentar que utilizámos no tratamento estatístico dos dados o programa SPSS (versão 15.0).

CAPÍTULO V

Adaptação e Validação do Instrumento de Medida

1. Instrumento

Tendo em conta que a motivação para realizar este estudo surgiu da leitura de diversos artigos que relatavam investigações, já anteriormente referidas, que considerámos extremamente interessantes e com as quais de imediato nos identificámos em termos de interesses académicos e profissionais, procurámos obter os instrumentos (questionários) utilizados para adaptar e utilizar na nossa investigação. Estes contactos⁴⁰ foram realizados via correio electrónico, sendo, no entanto, infrutíferos, uma vez que não obtivemos qualquer resposta. No entanto, sabíamos as fontes de referência utilizadas pelos autores na construção do questionário, nomeadamente, o Modelo EFQM (cf. Capítulo I, secção 2.2) e o *US Baldrige Quality Award Model*. E foi da pesquisa de instrumentos de recolha de informação na área da Qualidade baseados nestes modelos que tivemos contacto com o Questionário de Auto-Diagnóstico da associação Empresarial de Portugal. De facto, este questionário, disponível on-line e de livre acesso, encontra-se estruturado segundo nove critérios que, apesar de não terem exactamente a mesma denominação das dimensões definidas pelos autores referidos, são consonantes com estas, factor este que nos levou a considerar a pertinência de o utilizar na presente investigação⁴¹, embora submetendo-o a algumas adaptações de acordo com os objectivos do nosso estudo, tal como será explicado na secção seguinte.

⁴⁰ Contacto realizado com o Professor Doutor S. Subba Rao da *College of Business* da *University of Toledo* (EUA) e com o Professor Doutor Hesam Quazi da Divisão de Estratégia, Gestão e Organizações da *Nanyang Business School* na *Nanyang Technological University*.

⁴¹ Foi solicitada autorização à Associação Empresarial de Portugal a qual indicou não haver qualquer entrave à utilização do instrumento uma vez que o mesmo se encontra de livre acesso na sua página on-line www.aeportugal.pt.

2. Questionário das Dimensões da Qualidade (QDQual)

Depois de termos decidido que este trabalho se iria debruçar sobre quatro das oito dimensões da Qualidade (tal como foram definidas nos estudos orientadores), e após a verificação da pertinência da adaptar o questionário de auto-diagnóstico da Associação Empresarial de Portugal, foi necessário verificar e estabelecer uma relação entre as dimensões em estudo e os critérios EFQM que estão na origem das escalas que o compõem. Esta relação foi facilmente identificada, ficando nesta fase formalmente decidida a utilização das escalas do referido questionário. As escalas escolhidas e a respectiva correspondência às dimensões escolhidas para o estudo são: a escala Liderança para a dimensão Liderança, a escala Gestão de Pessoas para medir a dimensão Desenvolvimento dos Recursos Humanos, a escala Estratégia e Planeamento dará a informação necessária para a dimensão Planeamento Estratégico da Qualidade e, por fim, a escala Sistema de Qualidade e Processos que visa medir a dimensão Garantia de Qualidade (procedimentos adoptados).

As principais adaptações feitas no questionário prenderam-se com: a) a adequação da terminologia às entidades públicas, uma vez que o questionário estava formatado para aplicar a empresas privadas com fins lucrativos e b) com a alteração da escala de resposta, pois o questionário original, sendo destinado a ser preenchido por dirigentes, possuía uma escala de avaliação da percentagem de execução⁴² de cada item na organização em avaliação, tendo nós optado por aplicar uma escala do tipo *Likert* de sete pontos (1 - *Não se aplica* a 7 - *Aplica-se totalmente*).

Desta forma, o Questionário de Dimensões da Qualidade (QDQual),⁴³ por nós utilizado, é composto por 5 partes, sendo que: a primeira parte corresponde à escala Liderança e é composta por 15 itens; a segunda parte corresponde à escala Estratégia e Planeamento e contém 11 itens; a terceira parte corresponde à escala Gestão das Pessoas e possui 12 itens; a quarta parte diz respeito à escala Sistema de Qualidade e Processos e é composta por 14 itens; por fim, a quinta parte corresponde à caracterização dos inquiridos.

⁴² A escala original é constituída pelas seguintes hipóteses de resposta: 0%, 25%, 50%, 75%, 100% e Não se Aplica.

⁴³ Ver anexo I.

3. Análise Psicométrica do Questionário das Dimensões da Qualidade (QDQual)

3.1. QDQual - Escala Liderança

A escala da liderança é orientada para medir um conjunto específico de comportamentos das chefias em organizações que adoptaram modelos de Gestão da Qualidade, permitindo verificar a percepção dos inquiridos sobre a existência de uma liderança eficaz na promoção da Gestão da Qualidade.

Para o estudo psicométrico da escala Liderança foi realizada uma análise em componentes principais, com extracção livre de factores e rotação varimax, através da qual se obteve uma solução inicial que, na leitura do *scree* teste de Cattell, nos apontava para a retenção de dois componentes (Bryman & Cramer, 1990/1993). Na análise deste procedimento começámos por atender aos valores das comunalidades e aos testes de adequação da matriz.

O estudo das comunalidades dos 15 itens levou-nos a excluir dois itens (1.7. e 1.15) que, apesar de apresentarem valores superiores a .40, considerado por Stevens (1986) como ponto de corte para a retenção dos itens na matriz, apresentam valores de saturação nos dois componentes com valores bastante próximos, pelo que optámos por eliminá-los, adoptando como critério de exclusão de itens, nestas situações, diferenças inferiores a 0.1.

Ao efectuar uma nova Análise em Componentes Principais considerando os 13 itens retidos fomos, mais uma vez, analisar os valores das comunalidades, que se situavam entre .58 e .81 (Quadro 5).

O Kaiser-Meyer-Olkin⁴⁴ apresentou um valor de .93 e o Bartlett's Test of Sphericity⁴⁵ revelou um valor do qui-quadrado estatisticamente significativo [$\chi^2_{(105)}=2038.613, p<.001$], o que nos indica uma matriz muito adequada para o procedimento de Análise em Componentes Principais (Stevens, 1986).

⁴⁴ Segundo Pestana e Gageiro (2000), este indicador, que varia entre 0 e 1, compara as correlações simples com as parciais observadas entre as variáveis. Valores de KMO perto de 1 indicam coeficientes de correlação parciais pequenos, enquanto um coeficiente perto de 0 alerta para a inadequação da análise factorial, dada a existência de uma correlação fraca entre as variáveis. Estes autores apresentam os seguintes critérios para classificar a relação entre o indicador KMO e a prossecução da análise factorial: <0,5 inaceitável a utilização da técnica; entre 0,5 e 0,6, má; entre 0,6 e 0,7, razoável; entre 0,7 e 0,8, média; entre 0,8 e 0,9, boa; e entre 0,9 e 1 muito boa.

⁴⁵ De acordo com os mesmos autores o teste de esfericidade de Bartlett é um outro indicador da existência, ou não, de correlação entre as variáveis. Em conjunto com o KMO permite avaliar a adequação da amostra para a utilização da análise em componentes principais.

Após a extracção dos dois componentes verificámos que estes explicam um total de 71.02% da variância. O primeiro componente, composto por sete itens com saturações factoriais entre .72 e .86, (valor próprio = 4.70) explica 36.87% da variância. O segundo componente explica 34.15% (valor próprio = 4.44) e possui seis itens com saturações entre .66 e .87 (Quadro 4).

Quadro 4 - Escala da Liderança: Saturações factoriais (*S*) e comunalidades (*h*²)

Item	<i>S</i>		<i>h</i> ²
	<i>Factor 1</i>	<i>Factor 2</i>	
1.3 – Os líderes (chefias) da minha organização actuam como exemplo, praticando o seu dia-a-dia de forma coerente com o definido nos valores da organização.	.859	.261	.805
1.2 - A missão, visão e valores são amplamente aceites e praticados na minha organização	.838	.193	.740
1.5 – Os líderes (chefias) da minha organização reconhecem os esforços feitos pelos colaboradores envolvidos em acções de melhoria.	.798	.343	.754
1.6 – Os líderes da minha organização disponibilizam-se para, conjuntamente com os seus colaboradores, participar activamente em acções de melhoria.	.787	.434	.808
1.1 – Na minha organização a missão, a visão e os valores estão definidos	.760	-.043	.579
1.4 – Os princípios da Gestão pela Qualidade Total são promovidos, dentro da organização, de forma a abranger todos os colaboradores.	.721	.343	.638
1.8 – Os líderes da minha organização, aos vários níveis, estão normalmente disponíveis para ouvir e responder às questões dos seus colaboradores.	.717	.379	.657
1.12 – Os clientes (alunos) e os fornecedores são envolvidos em acções de melhoria.	.166	.873	.790
1.11 – Os resultados conseguidos pelas equipas de melhoria são normalmente divulgados para dentro e para fora da organização	.189	.853	.763
1.13 – Os fornecedores são considerados parceiros no negócio da minha organização.	.139	.803	.663
1.10 – As acções de melhoria são desencadeadas de forma planeada e está previsto o seu financiamento.	.241	.781	.669
1.14 – O envolvimento dos colaboradores em acções de melhoria é levado em conta para os promover dentro da organização.	.372	.762	.719
1.9 - É prática da minha organização a constituição de equipas de melhoria.	.454	.664	.648

Seguidamente, efectuou-se a análise da consistência interna e da qualidade dos itens destas duas sub-escalas, que nos permitiu verificar que o primeiro componente possuía um valor de *alpha* de Cronbach (.93), indicativo de uma boa consistência interna, na medida em que é superior a .80 (Hill & Hill, 2000). No mesmo sentido, todas as correlações dos itens com o total da sub-escala se apresentaram expressivas, situando-se entre .58 e .85, o que permite compreender que cada item contribui positivamente para esta medida. A segunda medida deste instrumento apresenta um *alpha* de Cronbach de .91, indicando, igualmente, um bom grau de consistência interna. A análise aos valores das correlações dos itens com o *score* da dimensão, que variam entre .70 e .82, revelam-nos uma consistente adequação destas questões na marcação da componente (Quadro 5).

Quadro 5 – Liderança: Valores do *alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão

DIMENSÕES	Correlação Item/Dimensão	Alpha total sem o item	Alpha
Orientação para uma cultura de Qualidade			.93
	<i>Itens</i>		
	1.1	.58	.92
	1.2	.78	.91
	1.3	.85	.90
	1.4	.73	.92
	1.5	.82	.91
	1.6	.85	.90
	1.8	.74	.92
Promoção e valorização da participação			.91
	<i>Itens</i>		
	1.9	.70	.90
	1.10	.74	.90
	1.11	.79	.89
	1.12	.82	.89
	1.13	.71	.90
	1.14	.78	.89

Encontrada a solução factorial que, quer do ponto de vista estatístico, quer da sua interpretabilidade, foi considerada como a mais válida, procurou-se, seguidamente, uma designação para cada um dos componentes retidos. Analisou-se o sentido e a lógica subjacentes ao conjunto dos itens que compõem cada componente, de modo a ser possível caracterizar o tipo de liderança presente na gestão das Unidades da Praxis. Neste sentido, tendo como referência os itens marcadores de cada componente procedemos à sua denominação, procurando que esta reflectisse o seu sentido global.

Os dois componentes retidos são interpretáveis à luz da revisão teórica realizada sobre o lado humano da Gestão da Qualidade (cf. Capítulo II). Destaca-se, por um lado, a primeira componente, que remete para uma orientação para uma cultura de Qualidade, e por outro lado, a segunda componente que agrega itens que ilustram uma promoção e valorização da participação.

A denominação de Orientação para uma Cultura de Qualidade segue, tal como defendem Cameron e Barnett (2000), o pressuposto de que a Qualidade é uma variável cultural, representando um quadro mental organizacional ou uma sub-estrutura que não é passível de ser observada, mas que pode ser reflectida por um conjunto de processos e práticas. Schein (1992) referencia que uma das principais ferramentas a utilizar nos processos de mudança, tal como a introdução de um modelo de Gestão da Qualidade, são a liderança e a formação. A criação de uma cultura de Qualidade exige aos gestores a adopção de uma liderança nos moldes da liderança transformacional (Bass e

Avolio,1994), segundo a qual os indivíduos capazes de liderar eficazmente uma organização são indivíduos que estimulam o interesse dos outros numa nova forma de trabalhar; definem a missão e visão das equipas de trabalho e da organização e procedem à sua difusão de modo a que todos se apropriem desse espírito, desenvolvendo altos níveis de capacidade e de potencial dos colaboradores e motivando o grupo de trabalho, de modo a obter benefícios não só para o grupo, mas também para a organização. Consideramos que os itens agrupados neste componente remetem para a capacidade de gerar, quer uma consciência de grupo, através da difusão e aceitação da missão, visão e valores da organização, quer de uma motivação para colocar em prática a Política da Qualidade. Juran (1992) aponta para esta questão quando refere que para que seja possível adoptar um modelo de Gestão da Qualidade é fundamental intervir ao nível da cultura, criando e mantendo uma consciência da Qualidade, sendo os líderes as primeiras fontes de evidência de como actuar neste contexto. Gomes, Cardoso e Carvalho (2000) retratam isto mesmo, quando afirmam que

As organizações para alcançar os objectivos que se propõem e se atribuem, organizam-se a elas próprias. A acção de organizar pressupõe trabalho conjunto (“cooperação”) ou acção concertada. Daqui emerge a necessidade de gerar acordos e de gerir expectativas, de criar linguagens comuns e de encontrar soluções aceitáveis para problemas que enfrentam em conjunto (p.8).

A denominação atribuída à segunda componente - Promoção e Valorização da Participação encontra-se associada à ideia preconizada por Juran (1992) quando refere que é fundamental promover a participação como forma de inspirar para a acção, fomentando o reconhecimento. Também um dos quatro critérios que Creech (1998) considera ter de presidir à implementação de um qualquer modelo de gestão da Qualidade, vai neste sentido, salientando que a adopção de um qualquer modelo de Gestão da Qualidade deve ter inerente uma abordagem descentralizada que proporcione delegação de poderes a todos os níveis, de modo a que o envolvimento e o objectivo sejam comuns e não apenas uma questão de imagem para os outros. Esta é uma componente fundamental para o sucesso destes modelos de gestão, uma vez que, tal como referem Dale e Cooper (1995) e Okes e Westcott (2001), a Gestão da Qualidade não funciona se não existir um real envolvimento de todos os trabalhadores, e outros interessados, como os clientes e os fornecedores. Cada indivíduo envolvido com a organização deve estar envolvido na Gestão e melhoria da Qualidade da mesma.

3.2. QDQual – Estratégia e Planeamento

Para o estudo psicométrico da escala Estratégia e Planeamento foi realizada uma análise em componentes principais com extracção livre de componentes e rotação *varimax*. A solução inicial pela leitura do *scree test* de Cattell apontou para a retenção de apenas um componente. Na análise deste procedimento começamos por atender aos valores das comunalidades e aos testes de adequação da matriz, os quais se manifestaram adequados. De facto, ao analisar as medidas de adequação, verifica-se um valor de .94 no Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e um qui-quadrado estatisticamente significativo [$\chi^2_{(55)}=1915.514, p<.001$] no Bartlett's Test of Sphericity. Deste modo, foi possível prosseguir os cálculos.

A extracção de um só componente permite observar uma estrutura interpretável do ponto de vista teórico. Este componente é composto por onze itens, possui saturações factoriais a variar entre .65 e .79, (valor próprio = 7.77) e explica 70.69% da variância total (Quadro 6).

Quadro 6 - Escala da Estratégia e Planeamento: Saturações factoriais (*S*) e comunalidades (h^2)

Item	<i>S</i>	h^2
2.5 - A minha organização assegura que os seus objectivos e planos estratégicos principais são realizáveis e desdobrados aos vários níveis da organização, em objectivos e planos secundários.	,890	,792
2.3 - Está definida a informação necessária para o planeamento estratégico.	,852	,726
2.11 - Existe na minha organização um método estruturado para a revisão da estratégia e dos planos de acção.	,851	,725
2.8 - Os colaboradores da minha organização são envolvidos na fase de definição de objectivos sectoriais.	,850	,722
2.2 - A estratégia é desdobrada de forma coerente em políticas, planos e objectivos.	,842	,709
2.10 - Nas situações em que é previsível que os objectivos definidos não venham a ser atingidos são introduzidas alterações aos planos de acção.	,839	,703
2.1 - A estratégia da organização encontra-se formalmente estabelecida.	,837	,701
2.7 - Os colaboradores da minha organização têm conhecimento dos planos desenvolvidos para as suas áreas.	,829	,688
2.6 - É possível à maior parte dos colaboradores da minha organização listar os objectivos gerais da organização que são relevantes para as funções que cada um exerce.	,825	,680
2.4 - Essa informação é relevante e contempla dados referentes a satisfação de clientes, desempenho da concorrência, desempenho de processos internos, desempenho de fornecedores, satisfação de colaboradores e estudos de benchmarking.	,824	,678
2.9 - É prática da minha organização fazer o acompanhamento dos objectivos definidos, no sentido de verificar se estes estão a ser atingidos.	,809	,654

O passo seguinte foi a análise à qualidade e consistência interna dos itens e da componente. Não se registaram correlações baixas em nenhum dos 11 itens que a compõem e o coeficiente *alpha* de Cronbach inicialmente encontrado de .96 é indicativo de uma boa consistência interna. Na observação dos valores de correlação verificam-se valores entre .77 e .86, que informam acerca da qualidade destes itens na construção da medida (Quadro 7).

Quadro 7 – Estratégia e Planeamento: Valores do *alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão

DIMENSÕES	Correlação Item/Dimensão	Alpha total sem o item	Alpha
Estratégia e Planeamento			.96
	<i>Itens</i>		
	2.1	,797	,95
	2.2	,801	,95
	2.3	,813	,95
	2.4	,780	,95
	2.5	,860	,95
	2.6	,787	,95
	2.7	,793	,95
	2.8	,817	,95
	2.9	,770	,95
	2.10	,806	,95
	2.11	,818	,95

Desta forma, encontrada a solução factorial que, do ponto de vista estatístico e da sua interpretabilidade foi considerada válida, passámos à denominação da componente retida. Analisando o sentido e a lógica subjacente a este componente considerou-se pertinente assumir a denominação da própria dimensão em estudo – Estratégia e Planeamento.

3.3. QDQual –Desenvolvimento de Recursos Humanos

Em consonância com as escalas anteriores, a técnica estatística utilizada foi a análise em componentes principais com extracção livre de componentes e rotação *varimax* para avaliar a dimensionalidade da escala Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Procedemos, inicialmente, à verificação da adequação da amostragem através da avaliação dos indicadores fornecidos pelo Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e pelo teste de esfericidade de Bartlett. O valor de KMO de .92 remete-nos para uma boa adequação da amostra e o teste de Bartlett demonstra um qui-quadrado estatisticamente significativo [$\chi^2_{(66)}=1667.413, p<.001$], sendo deste modo possível prosseguir os cálculos.

A solução emergente da análise em componentes principais e com extracção livre de componentes a que submetemos este conjunto de 12 itens apontou para a retenção de um único componente, o qual explica 61.2% da variância total e apresenta um valor próprio de 7.34 (Quadro 8).

Quadro 8 - Escala de Desenvolvimento de Recursos Humanos: Saturações factoriais (*S*) e comunalidades (*h*²)

Item	<i>S</i>	<i>h</i> ²
3.6 - Existe, na sua organização, um processo estruturado para a avaliação de desempenho dos colaboradores.	.857	.734
3.4 - O plano de formação é coerente com as necessidades da organização, com a estratégia e com as necessidades dos colaboradores.	.829	.686
3.9 - Existe a prática de definir metas a atingir, no que diz respeito aos critérios da avaliação da satisfação dos colaboradores.	.822	.676
3.3 - É prática da organização fazer periodicamente o levantamento das necessidades de formação para os vários níveis da organização.	.804	.646
3.8 - Existe um processo estruturado para a avaliação da satisfação dos colaboradores.	.800	.640
3.2 - Na minha organização a formação ocorre de forma planeada.	.785	.616
3.1 - Na minha organização existe um processo estruturado para a selecção, recrutamento e acolhimento de novos colaboradores.	.778	.605
3.11 - Estão definidas, na minha organização, formas para promover o envolvimento dos colaboradores em acções de melhoria.	.761	.579
3.10 - A autonomia de acção dos colaboradores é um factor promovido na organização.	.753	.568
3.12 - Existem canais de comunicação eficazes, de forma a assegurar a transmissão da informação em todos os sentidos.	.750	.562
3.7 - A avaliação de desempenho tem critérios definidos e estes são conhecidos e aceites pelos colaboradores.	.743	.551
3.5 - Os colaboradores da sua organização têm perspectivas de progressão na carreira.	.694	.481

Estimou-se a consistência interna da componente através do *alpha* de Cronbach e da análise das correlações entre cada um dos itens e a componente retida. Pela análise do Quadro 9 é possível constatar que a escala apresenta uma boa consistência interna e que todos os itens se correlacionam expressivamente com a componente retida.

Quadro 9 - Desenvolvimento de Recursos Humanos: Valores do *alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão

DIMENSÕES	Correlação Item/Dimensão	<i>Alpha</i> total sem o item	<i>Alpha</i>
Desenvolvimento de Recursos Humanos			.94
<i>Itens</i>			
3.1	.727	.93	
3.2	.736	.93	
3.3	.756	.93	
3.4	.786	.93	
3.5	.639	.94	
3.6	.825	.94	
3.7	.693	.94	
3.8	.755	.94	
3.9	.782	.94	
3.10	.701	.94	
3.11	.710	.94	
3.12	.700	.94	

Consideramos que esta medida é interpretável à luz da componente sócio-comportamental associada à gestão de recursos humanos nas organizações que implementam modelos de Gestão da Qualidade e que já foi apresentada na primeira

parte desta dissertação (cf. Capítulo II). De facto, muitas técnicas de gestão baseadas nos princípios da Qualidade incentivam o investimento na valorização dos recursos humanos através do enriquecimento do conteúdo de trabalho, da iniciativa, da responsabilização e autonomia funcional, do incremento da Qualidade em todos os níveis organizacionais, entre outros. Esta abordagem sugere, mais do que uma gestão de recursos humanos, uma promoção do desenvolvimento dos mesmos, pelo que optámos por manter a denominação da dimensão em análise, ou seja, Desenvolvimento de Recursos Humanos.

3.4. QDQual – Garantia da Qualidade

Foi, uma vez mais, utilizada a técnica de análise em componentes principais para avaliar a dimensionalidade da escala Garantia da Qualidade.

A solução emergente desta análise em componentes principais (com extracção livre de componentes e rotação *varimax*) apontou para a retenção de três factores. No entanto, o estudo das saturações factoriais levou-nos a excluir o item 4.9, que apresentava uma saturação muito próxima, quer na dimensão um (.645) quer na dimensão três (.562). Assim, considerámos pertinente eliminá-lo e submetemos os restantes itens a uma nova análise em componentes principais.

Ao efectuar nova análise em componentes principais considerando os 14 itens retidos fomos, uma vez mais, analisar os valores das comunalidades e das saturações factoriais.

Procurámos garantir a viabilidade da utilização desta técnica através da análise dos indicadores fornecidos pelo teste KMO (.91) e pelo teste de esferecidade de Bartlett [$\chi^2_{(78)}=1928.461, p<.001$], cujos valores permitem prosseguir os cálculos.

A solução resultante indicou novamente a existência de três componentes, tal como se pode observar no Quadro 10. A constituição dos componentes mantém-se inalterada face à primeira solução, sendo que, no primeiro componente todos os itens apresentam saturações superiores a .70 e nos dois restantes componentes os itens apresentam saturações superiores a .75. A primeira componente, constituída por 5 itens, apresenta um valor próprio de 3.93 e explica 30.19% da variância total; a segunda, composta igualmente por 5 itens, apresenta um valor próprio de 3.92 e explica 30.16%; e a terceira, composta por 3 itens, regista um valor próprio de 2.54 e explica 19.57% da variância total. As três componentes obtidas explicam no seu conjunto 79.92% da variância total.

Quadro 10 - Garantia da Qualidade: Saturações factoriais (S) e comunalidades (h^2)

Item	S			h^2
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	
4.2. Existe um processo estruturado para medir e controlar a satisfação dos clientes (alunos).	.839	.164	.302	.822
4.3. Existe a prática de definir metas a atingir, no que diz respeito aos índices de satisfação dos clientes (alunos).	.828	.323	.079	.796
4.4. A informação dada pelos nossos clientes (alunos) é levada em conta na introdução de melhorias nos produtos (cursos) e processos.	.794	.397	.081	.795
4.1. É prática da minha organização estudar, de forma sistemática, as necessidades dos clientes (alunos), a evolução do mercado e da concorrência.	.789	.325	.168	.756
4.5. As necessidades latentes dos clientes (alunos) são estudadas de forma a permitir a inovação dos produtos ou processos.	.766	.416	.075	.765
4.13. Os índices de desempenho dos processos são controlados de forma a possibilitar a introdução de melhorias.	.369	.822	.234	.868
4.12. As equipas de melhoria utilizam ferramentas da qualidade ou métodos estruturados de resolução de problemas.	.309	.815	.213	.805
4.11. Existe um processo estruturado para a identificação de áreas de melhoria.	.389	.788	.284	.854
4.10. Estão identificados os processos críticos da minha organização.	.288	.781	.343	.811
4.14. Existe a prática de definir metas a atingir, no que diz respeito aos índices de desempenho dos processos.	.411	.758	.169	.772
4.6. Na minha organização está implementado um Sistema de Gestão da Qualidade.	.190	.128	.874	.816
4.8. O Sistema da Qualidade da minha organização está estruturado por processos.	.127	.387	.816	.832
4.7. Este Sistema está Certificado por um organismo acreditado para o efeito.	.090	.203	.805	.698

A consistência interna da Escala Garantia da Qualidade foi, à semelhança das escalas anteriores, avaliada através do cálculo do α de Cronbach e da análise das correlações entre cada um dos itens e o componente em que se inserem. Pela análise do Quadro 11 é possível constatar que os factores retidos apresentam bons níveis de consistência interna, na medida em que oscilam entre .95 e .84 e que as correlações entre os itens e os respectivos componentes são de magnitude elevada.

Quadro 11 – Garantia da Qualidade: Valores do α de Cronbach e correlações item/dimensão

DIMENSÕES	Correlação Item/Dimensão	α total sem o item	α
Práticas de Orientação para o Cliente			.93
<i>Itens</i>			
4.1	.796	.911	
4.2	.791	.912	
4.3	.813	.908	
4.4	.827	.905	
4.5	.803	.909	

Quadro 11 (cont.) – Garantia da Qualidade: Valores do *alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão

DIMENSÕES	Correlação Item/Dimensão	Alpha total sem o item	Alpha
Práticas de Monitorização do Desempenho Interno			.95
<i>Itens</i>			
4.10	.833	.934	
4.11	.883	.924	
4.13	.884	.925	
4.12	.833	.933	
4.14	.804	.938	
Percepção da Certificação			.84
<i>Itens</i>			
4.6	.731	.764	
4.8	.768	.727	
4.7	.655	.856	

A solução encontrada remete para a introdução de novas práticas nas organizações com vista à garantia da Qualidade, a qual passa por diversas técnicas que são introduzidas nas organizações na sequência da adopção da Gestão pela Qualidade, nas quais se incluem as diversas formas de demonstrar ao cliente que a organização lhe quer proporcionar produtos e/ou serviços que estejam conformes, monitorizando as performances de qualidade, analisando os dados não conformes, actuando de forma correctiva para prevenir repetições de erros e disponibilizando um “pós-acompanhamento/seguimento” (Dale & Cooper, 1995). Com este último, as organizações procuram obter feedback sobre a satisfação dos clientes, após terem “usufruído” de um bem e/ou serviço, bem como sondar as suas necessidades actuais e/ou futuras, tentando ir, assim, de encontro às suas expectativas explícitas e implícitas.

Assim, a primeira componente, que designamos de Práticas de Orientação para o Cliente, está centrada num conjunto de procedimentos direccionados para a garantia da satisfação dos clientes, nomeadamente: o estudo de necessidades dos clientes; a auscultação dos clientes de modo a que a sua opinião seja um *input* na criação ou melhoria de produtos e/ou serviços; a medição da satisfação com os produtos e/ou serviços estabelecendo limites de satisfação passíveis de serem medidos.

Denominamos a segunda componente de Práticas de Monitorização do Desempenho Interno uma vez que nesta ficaram agrupados todos os itens que remetem a avaliação da eficácia dos procedimentos internos da organização através da definição de processos, da sua avaliação da eficácia, avaliação esta que é realizada através de auditorias sistemáticas nas quais se incluem as diversas formas de demonstrar ao cliente que a organização lhe quer proporcionar produtos e/ou serviços que estejam conformes,

monitorizando as performances de qualidade, analisando os dados não conformes, actuando de forma correctiva para prevenir repetições de erros e disponibilizando um “pós-acompanhamento/seguimento” (Dale & Cooper, 1995). Com este último, as organizações procuram obter feedback sobre a satisfação dos clientes após terem “usufruído” de um bem e/ou serviço, bem como sondar as suas necessidades actuais e/ou futuras, tentando ir assim, de encontro às suas expectativas explícitas e implícitas.

Por fim, a terceira componente está associada à formalização de um sistema da Qualidade certificado que denominamos de Percepção da Certificação.

CAPITULO VI

Resultados

1. Caracterização e análise descritiva das dimensões da Qualidade na Praxis

Nesta primeira fase de análise dos dados realizámos um diagnóstico geral acerca da percepção dos inquiridos relativamente a cada uma das dimensões da Qualidade em estudo.

A interpretação descritiva dos resultados é efectuada com base na escala de resposta do instrumento de medida QDQual, que se apresenta no formato de uma escala de Likert, com as seguintes opções: 1 – *Não se aplica*; 2 – *Quase não se aplica*, 3 – *Aplica-se pouco*; 4 – *Aplica-se moderadamente*; 5 – *Aplica-se muito*; 6 – *Aplica-se quase totalmente*; 7 – *Aplica-se totalmente*. Esta escala permite-nos conhecer a percepção de aplicabilidade ou operância, por parte dos participantes, relativamente às dimensões.

Assim, para a caracterização das dimensões da Qualidade tivemos em consideração a estrutura dimensional obtida neste estudo para o QDQual, pelo que contempla as quatro dimensões da Qualidade e as respectivas componentes retidas: Orientação para uma Cultura de Qualidade, Promoção e Valorização da Participação, Estratégia e Planeamento, Desenvolvimento de Recursos Humanos, Práticas de Orientação para o Cliente, Práticas de Monitorização Interna e Percepção da Certificação.

Como se pode verificar pela análise ao Quadro 12, é a componente Percepção da Certificação da dimensão Garantia da Qualidade que um maior número de colaboradores da Praxis reconhece como muito aplicado, uma vez que a média de respostas ($M=5.50$; $DP=1.52$) recai no valor da escala *aplica-se quase totalmente*. Os inquiridos reconhecem, assim, que a Praxis possui Sistemas de Gestão da Qualidade, baseados num modelo de referência internacionalmente reconhecido, que este sistema está estruturado por processos e está certificado por um organismo acreditado para o efeito. Todas as restantes dimensões são menos reconhecidas, sendo que:

a) a Estratégia e Planeamento ($M=3.77$; $DP=1.22$), o Desenvolvimento de Recursos Humanos ($M=3.78$; $DP=1.23$), a componente Orientação para uma Cultura de Qualidade ($M=4.19$; $DP=1.15$) da dimensão Liderança, e as componentes Práticas de Monitorização do Desempenho Interno ($M=4.44$; $DP=1.40$) e Práticas de Orientação para o Cliente ($M=3.97$; $DP=1.31$) da dimensão Garantia da Qualidade, apresentam médias de resposta que recaem no valor da escala *aplica-se moderadamente*, indicando que existe um reconhecimento moderado dos pressupostos subjacentes a estas dimensões da Qualidade;

b) a componente Promoção e Valorização da Participação da dimensão Liderança, é a que apresenta uma pontuação média de 3.21 ($DP=1.24$), que reflecte uma percepção de menor operância dos pressupostos que integram esta dimensão, uma vez que essa pontuação recai no valor da escala *aplica-se pouco*.

Quadro 12 – Média e Desvio-padrão das componentes das dimensões da Qualidade

Dimensão da Qualidade	Componente	N	Média	Desvio -padrão
Garantia da Qualidade	Percepção da Certificação	169	5.50	1.52
Garantia da Qualidade	Práticas de Monitorização do Desempenho Interno	169	4.44	1.40
Liderança	Orientação para uma Cultura de Qualidade	173	4.19	1.15
Garantia da Qualidade	Práticas de Orientação para o Cliente	169	3.97	1.31
Desenvolvimento de Recursos Humanos	Desenvolvimento dos Recursos Humanos	181	3.78	1.23
Estratégia e Planeamento	Estratégia e Planeamento	179	3.77	1.22
Liderança	Promoção e Valorização da Participação	173	3.21	1.24

Em jeito de síntese da percepção global dos colaboradores respeitante ao grau de aplicabilidade das dimensões da Qualidade, podemos afirmar que, no cômputo geral, o que se aplica mais à organização estudada é uma das componentes da Garantia da Qualidade (o conhecimento da formalização do SGQ e da sua certificação); por outro lado é a componente Promoção e Valorização da Participação da dimensão Liderança que é percebida como sendo a menos operante.

Analisando as dimensões da Qualidade por Unidade verifica-se que são os inquiridos da UE3 que demonstram um maior reconhecimento, uma vez que registam médias de resposta superiores a 4.52, indicando muita aplicabilidade dos pressupostos subjacentes às referidas dimensões.

As restantes Unidades apresentam uma tendência média de respostas semelhante para cada uma das dimensões, não superando o valor da escala *Aplica-se Moderadamente* (média máxima de 4.45). Apresentam-se como excepção as componentes Percepção da Certificação e Práticas de Monitorização do Desempenho Interno da dimensão Garantia da Qualidade. A primeira apresenta médias de resposta entre o *Aplica-se Muito* e o *Aplica-se Quase Totalmente*, e a segunda apresenta, em seis Unidades, médias de resposta que recaem no *Aplica-se Muito* (médias superiores a 4.45).

Procurámos ainda, nesta análise exploratória dos dados, verificar o grau de associação entre as sete dimensões da Qualidade, aqui estudadas. As análises da correlação de Pearson (r) efectuadas, cujos coeficientes constam do Quadro 13, permitem identificar que todas as dimensões registam intercorrelações positivas e significativas, embora algumas registem magnitudes de associação fracas, sendo esta situação mais evidente na percepção da certificação da dimensão Garantia da Qualidade.

Constata-se ainda que é a dimensão Desenvolvimento de Recursos Humanos que apresenta graus de associação mais elevados em relação às restantes dimensões, tendo coeficientes de correlação mais elevados com as dimensões garantia da Qualidade [práticas de orientação para o cliente ($r = .81 ; p < .01$) e práticas de monitorização do desempenho interno ($r = .70 ; p < .01$)] e estratégia e planeamento [práticas de planeamento estratégico ($r = .81 ; p < .01$)].

Destacam-se ainda os coeficientes de correlação entre a dimensão estratégia e planeamento com a componente promoção e valorização da participação da dimensão liderança ($r = .76 ; p < .01$), bem como com a componente práticas de orientação para o cliente da dimensão garantia da Qualidade ($r = .77 ; p < .01$).

Relativamente ao coeficiente de correlação entre as duas componentes práticas de orientação para o cliente e as práticas de monitorização do desempenho interno ($r = .72 ; p < .01$), este realça que existe uma relação entre dois dos principais mecanismos que os modelos de Gestão da Qualidade preconizam como mecanismos de garantia da Qualidade, sendo o primeiro voltado para o lado externo da organização e o segundo para o seu interior.

Por outro lado, ainda no âmbito da dimensão garantia da Qualidade, é de referenciar que a Percepção da Certificação apresenta um coeficiente de correlação mais elevado com a componente Práticas de Monitorização do Desempenho Interno. A

correlação referida anteriormente é suportada pelo facto de a estas práticas de monitorização estarem associados todos os mecanismos de avaliação interna, realizados através de auditorias internas, sendo o próprio processo de atribuição da certificação aos sistemas de Gestão da Qualidade realizado através de auditorias, estas feitas por entidades externas acreditadas para o efeito. As equipas auditoras internas assumem, assim, o papel de equipas de melhoria, uma vez que são elementos dinamizadores dos processos em particular, e do SGQ em geral. Consequentemente, os resultados obtidos nas auditorias constituem, assim, áreas/oportunidades de melhoria para a organização.

A componente percepção da certificação apesar de ser a mais reconhecida, tal como já foi referido, apresenta magnitudes de associação fracas com as dimensões Liderança [Orientação para uma Cultura de Qualidade ($r = .19$; $p < .05$) e Promoção e Valorização da Participação ($r = .22$; $p < .01$)] e Estratégia e Planeamento ($r = .29$; $p < .05$), o que indicia que o facto de estas organizações serem certificadas não implica necessariamente que estejam a ser geridas de acordo com um modelo de Gestão da Qualidade.

Quadro 13 – Intercorrelações das componentes das quatro dimensões da Qualidade

Medidas	Desenvolvimento de RH		Garantia da Qualidade		Estratégia e Planeamento	Liderança	
	Desenvolvimento de R.H.	Práticas de Orientação para o Cliente	Práticas de Monitorização do Desempenho Interno	Percepção da Certificação	Estratégia e Planeamento	Orientação para uma Cultura de Qualidade	Promoção e Valorização da Participação
Desenvolvimento de RH	Desenvolvimento de R.H.	--					
	Práticas de Orientação para o Cliente	,81(**)	--				
Garantia da Qualidade	Práticas de Monitorização do Desempenho Interno	,70(**)	,72(**)	--			
	Percepção da Certificação	,40(**)	,39(**)	,55(**)	--		
Estratégia e Planeamento	Estratégia e Planeamento	,81(**)	,77(**)	,64(**)	,29(**)	--	
	Orientação para uma Cultura de Qualidade	,65(**)	,64(**)	,56(**)	,19(*)	,66(**)	--
Liderança	Promoção e Valorização da Participação	,64(**)	,66(**)	,54(**)	,22(**)	,76(**)	,60(**)

* $p < .05$

** $p < .01$

2. A extensão temporal e o reconhecimento das dimensões da Qualidade – que relação?

As análises preliminares na Praxis, bem como nas suas Unidades, relativamente a cada dimensão da Qualidade, sugere que apenas a UE3 poderá apresentar diferenças ao nível da aplicabilidade das referidas dimensões.

Esta situação indicia que na instituição em estudo não existe, por um lado relação expressiva entre a extensão temporal dos projectos de Gestão da Qualidade e uma efectiva implementação e consolidação das práticas em estudo; por outro lado também se verifica a ausência de uma relação expressiva entre a certificação dos SGQ's e uma efectiva implementação e consolidação das práticas da Qualidade aqui analisadas, uma vez que os inquiridos não consideram que as mesmas se encontram aplicadas de forma consensual.

Relembramos que o facto de cada uma das Unidades da Praxis ter iniciado o seu projecto de Gestão da Qualidade e ter obtido a certificação de conformidade dos Sistemas de Gestão da Qualidade com os requisitos da ISO 9001:2000, em tempos diferentes, suscitou o interesse de averiguar de que forma é que a extensão temporal destes processos pode influenciar uma maior aplicabilidade das dimensões da Gestão da Qualidade (cf. Secção II, Capítulo IV). Para cumprir este objectivo agrupámos as Unidades da Praxis segundo duas formas de extensão temporal, nomeadamente: tempo de projecto da gestão da Qualidade (envolvidas no projecto de Gestão da Qualidade há mais de dois anos e envolvidas no projecto da Qualidade há menos de dois de anos) e tempo de certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (certificadas há mais de um ano e certificadas há menos de um ano).

É, então, do suporte ou não, da suposição de que existe um maior reconhecimento das práticas de gestão da Qualidade nas Unidades da Praxis cuja extensão temporal do projecto de gestão da Qualidade e da certificação do SGQ é maior que iremos agora tratar, ao procurar testar as nossas hipóteses de investigação *1a*, *1b*, *1c* e *1d*, averiguando a existência de diferenças em relação a cada uma das dimensões da Qualidade em estudo entre os dois tipos de grupos de Unidades.

2.1. A Dimensão – Liderança

Começando pelo estudo da dimensão Liderança (hipótese *Ia*), procedemos a duas análises multivariadas e unifactoriais da variância (MANOVA, procedimento *General Linear Model*), tendo sido tomadas como variáveis independentes as variáveis de medida da extensão temporal e como variáveis dependentes as duas variáveis da dimensão Liderança (Orientação para uma Cultura de Qualidade e Promoção e Valorização da Participação).

Relativamente à extensão temporal do projecto de Gestão da Qualidade o teste aponta para um impacto pouco expressivo, [$\eta^2 = .97$; $F(2, 170) = 3.01$, $p = .05$, $\eta^2 = .03$] desta no reconhecimento das duas componentes da dimensão liderança. Conforme se pode observar no Quadro 14, os testes univariados indicam a existência de diferenças significativas entre os dois grupos de Unidades de acordo com a extensão temporal dos projectos de gestão da Qualidade na componente Orientação para uma cultura de Qualidade, tendo este teste associado um $\eta^2 = .03$, contra um $\eta^2 = .02$ do teste em que a variável tomada como dependente é a promoção e valorização da participação. Contudo, ainda que significativa a relação entre as variáveis extensão temporal e orientação para uma cultura de Qualidade o grau de associação é fraco.

Na análise da extensão temporal medida pelo tempo de certificação dos SGQ's das Unidades, averiguámos para o teste multivariado [$\eta^2 = .94$; $F(2, 170) = 5.20$, $p = .006$, $\eta^2 = .06$] a existência de diferenças significativas, sendo o grau de associação mais elevado que na anterior forma de medir a extensão temporal da gestão da Qualidade. Realizámos o mesmo procedimento para os testes univariados, verificando-se novamente que existe uma relação estatisticamente significativa entre Orientação para uma cultura de Qualidade e a extensão temporal da certificação dos SGQ's, registando-se também a inexistência de diferenças estatisticamente significativas na promoção e valorização da participação (Quadro 14).

Quadro 14 – Pontuações médias e desvios padrão da Liderança em função da extensão temporal do Projecto de Gestão da Qualidade e da Certificação dos SGQ's: testes univariados

Unidades Orgânicas	No projecto de Gestão da Qualidade há mais de 2 anos <i>n=128</i>		No projecto de Gestão da Qualidade há menos de 2 anos <i>n=45</i>		Certificadas há mais de um ano <i>n=67</i>		Certificadas há menos de um ano <i>n=106</i>		F (1,17)	η^2	F (1,17)	η^2
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>				
Orientação para uma Cultura de Qualidade	4.08	1.17	4.55	1.03	5.66*	.03	3.85	1.07	4.42	1.16	10.29**	.06
Promoção e Valorização da Participação	3.10	1.22	3.51	1.25	3.68	.02	3.02	1.22	3.33	1.24	2.48	.02

* $p < .05$ ** $p < .005$

2.2. A Dimensão - Estratégia e Planeamento

Com a finalidade de testar a hipótese de investigação *Ib*, testando a existência de diferença entre as Unidades relativamente à dimensão Estratégia e Planeamento, de acordo com os agrupamentos por extensão temporal, conduzimos duas análises da variância (ANOVA), tomando as duas modalidades de medida da extensão temporal como variáveis independentes e a dimensão Estratégia e Planeamento como variável dependente.

Obtivemos um $F(1, 177) = 3.06, p = .08, \eta^2 = .02$, na análise relativa à extensão temporal do projecto de Gestão da Qualidade e um $F(1, 177) = .419, p = .52, \eta^2 = .002$, na análise da extensão temporal da certificação dos SGQ's (Quadro 15). Estes resultados apontam para a inexistência de diferença na percepção dos inquiridos sobre a dimensão Estratégia e Planeamento, independentemente da forma como foram agrupadas as Unidades Orgânicas da Praxis, quer em relação ao tempo de projecto de Gestão da Qualidade quer relativamente ao tempo de certificação dos SGQ's.

Quadro 15 – Pontuações médias e desvios padrão da Estratégia e Planeamento em função da extensão temporal do Projecto de Gestão da Qualidade e da Certificação dos SGQ's: testes univariados

Unidades Orgânicas	No projecto de Gestão da Qualidade há mais de 2 anos <i>n=128</i>		No projecto de Gestão da Qualidade há menos de 2 anos <i>n=45</i>		Certificadas há mais de um ano <i>n=67</i>		Certificadas há menos de um ano <i>n=106</i>		F (1,18)	η^2	F (1,18)	η^2
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>				
Estratégia e Planeamento	3.67	1.23	4.03	1.16	3.06*	.02	3.70	1.10	3.82	1.29	.42*	.00

* $p > .05$

2.3. A Dimensão - Desenvolvimento de Recursos Humanos

A hipótese de investigação H_1 , na qual se pretende verificar a existência de diferença entre as Unidades de acordo com os agrupamentos por extensão temporal relativamente ao Desenvolvimento de Recursos Humanos, foi concretizada pela condução de duas análises da variância (ANOVA), tomando as duas modalidades de medida da extensão temporal como variáveis independentes e as práticas desenvolvimento de recursos humanos como variável dependente.

Tal como se pode observar no Quadro 16, obtivemos um $F(1, 179) = 11.183$, $p = .001$, $\eta^2 = .06$, na análise relativa à extensão temporal do projecto de Gestão da Qualidade e um $F(1, 177) = 4.285$, $p = .04$, $\eta^2 = .02$ na análise da extensão temporal da certificação dos SGQ's, resultados que apontam para uma existência de diferenciação, verificando-se que tanto o tempo de projecto de Gestão da Qualidade como o tempo de certificação dos SGQ's se reflecte em percepções diferentes por parte dos inquiridos, relativamente à dimensão Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Apesar de se registarem diferenças significativas, o grau de associação entre as variáveis é mais elevado quando as Unidades da Praxis estão agrupadas por tempo de existência do projecto da Gestão da Qualidade.

Quadro 16 – Pontuações médias e desvios padrão da Desenvolvimento de Recursos Humanos em função da extensão temporal do Projecto de Gestão da Qualidade e da Certificação dos SGQ's: testes univariados

Unidades Orgânicas	No projecto de Gestão da Qualidade há mais de 2 anos <i>n=128</i>		No projecto de Gestão da Qualidade há menos de 2 anos <i>n=45</i>		F (1,18)	η^2	Certificadas há mais de um ano <i>n=67</i>		Certificadas há menos de um ano <i>n=106</i>		F (1,18)	η^2
	M	DP	M	DP			M	DP	M	DP		
Desenvolvimento de Recursos Humanos	3.60	.11	4.28	.16	11.18*	.06	3.55	.14	3.94	.12	4.29**	.02

* $p < .005$

** $p < .05$

2.4. A Dimensão - Garantia da Qualidade

No que respeita à influência das medidas de extensão temporal no reconhecimento das três componentes da Garantia da Qualidade (práticas de orientação para o cliente, práticas de monitorização do desempenho interno e percepção da Certificação) nas Unidades em estudo, procedemos a duas análises multivariadas e unifactoriais da variância (MANOVA), tomando como factor as variáveis da extensão

temporal e como variáveis dependentes as três componentes da dimensão sistema da Qualidade. O teste multivariado obtido revela que, no conjunto das três componentes, existem diferenças significativas entre o grupo de Unidades envolvido no projecto de Gestão da Qualidade há mais de dois anos relativamente ao grupo envolvido no referido projecto há menos de dois anos [$\eta^2 = .94$; $F(3, 156) = 3.25$, $p = .02$], sendo a associação entre as variáveis de $\eta^2 = .06$. A análise de diferenças significativas entre as três componentes, quanto à extensão temporal da certificação dos SGQ's, aponta para um efeito global significativo [$\eta^2 = .87$; $F(3, 156) = 8.03$, $p < .001$] e para uma associação entre estas de $\eta^2 = .13$.

No quadro 17 apresentam-se as médias, os desvios-padrão, bem como os valores dos testes univariados e da medida de associação eta-quadrado. A extensão temporal dos projectos de Gestão da Qualidade parece influenciar as práticas de orientação para o cliente e as práticas de monitorização do desempenho interno, no entanto, a associação entre as variáveis é pouco expressiva.

Entre o grupo de Unidades certificadas há mais de um ano e o grupo de Unidades certificadas há menos de um ano, apenas se regista a existência de diferenças significativas na componente Percepção da Certificação, a qual apresenta um grau de associação de $\eta^2 = .08$.

Quadro 17 – Pontuações médias e desvios padrão da Garantia da Qualidade em função da extensão temporal do projecto de Gestão da Qualidade e da Certificação dos SGQ's: testes univariados

Medidas	No projecto de Gestão da Qualidade há mais de 2 anos <i>n=118</i>		No projecto de Gestão da Qualidade há menos de 2 anos <i>n=42</i>		F (1,16)	η^2	Certificadas há mais de um ano <i>n=64</i>		Certificadas há menos de um ano <i>n=96</i>		F (1,16)	η^2
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>			<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Práticas de orientação para o cliente	3,80	1,34	4,49	1,16	8.80*	.05	3.85	1.19	4.07	1.41	1.04	.01
Práticas de monitorização do desempenho interno	4.31	1.44	4.87	1.22	4.98**	.03	4.45	1.29	4.46	1.48	.00	.00
Percepção da Certificação	5.52	1.65	5.63	1.20	.15	.00	6.09	1.24	5.18	1.62	14.54***	.08

* $p < .005$

** $p < .05$

*** $p < .001$

Não querendo antecipar as considerações relativamente à discussão dos dados nem outras que julgamos ser pertinentes, parece-nos oportuno fazer aqui uma breve

apreciação, das análises anteriores, focalizada no impacto da variável tempo (extensão temporal) no reconhecimento/consolidação das práticas de Gestão da Qualidade.

A referida variável revela diferentes magnitudes de associação das dimensões da Qualidade, em estudo, com as variáveis temporais. Verifica-se que algumas destas variáveis, apesar dos testes a que foram sujeitas, apresentarem significância estatística, possuem uma relação de magnitude pouco expressiva com a extensão temporal, seja do projecto de Gestão da Qualidade, seja da certificação dos SGQ's. Destacamos de seguida as principais conclusões para cada uma das dimensões da Qualidade em estudo.

No que concerne à dimensão Liderança, verifica-se que quanto maior a extensão temporal dos projectos de Gestão da Qualidade e da certificação dos SGQ's menos os inquiridos reconhecem a existência de uma liderança orientada para uma cultura de Qualidade. A média de respostas nesta componente da dimensão da Liderança para as unidades há menos tempo no projecto de Gestão da Qualidade indica que os indivíduos a percebem como muito aplicável ($M = 4.55$; $DP = 1.03$), enquanto que, nas Unidades que há mais tempo iniciaram este seu percurso, a média de respostas indica que os indivíduos a percebem com uma aplicabilidade moderada ($M = 4.08$; $DP = 1.17$). Relativamente às respostas dos indivíduos que pertencem a Unidades com uma maior extensão temporal da certificação dos SGQ's, a média é também inferior ($M = 3.85$; $DP = 1.07$) à média de respostas dos indivíduos que pertencem a Unidades cuja extensão temporal da certificação dos SGQ's é mais reduzida ($M = 4.42$; $DP = 1.16$).

A inexistência de diferença ao nível da promoção e valorização da participação que está inerente à liderança na Gestão da Qualidade indica que a extensão temporal não teve qualquer influência numa maior ou menor abertura à participação de todos os interessados nomeadamente, fornecedores, clientes, colaboradores ou outros. Esta componente da dimensão Liderança não parece estar presente na Gestão das Unidades da Praxis uma vez que, tal como se pode verificar no Quadro 12, esta é a componente que apresenta a média de respostas mais baixa, enquadrada no valor da escala *Aplica-se Pouco* ($M = 3.21$; $DP = 1.24$). Analisando as médias de resposta por grupos de Unidades de acordo com a diferença temporal do projecto de Gestão da Qualidade é de destacar o facto de serem as Unidades que começaram a implementar a Gestão da Qualidade há menos tempo que apresentam uma média de respostas superior, ainda que recaindo no *Aplica-se Moderadamente* ($M = 3.51$; $DP = 1.25$). As Unidades que iniciaram a implementação da Gestão da Qualidade há mais tempo apresentam uma média de resposta de 3.10 ($DP = 1.22$), ou seja, os inquiridos destas Unidades

consideram que a promoção e valorização da participação está pouco aplicada. É ainda de realçar que quando se trata da diferenciação pelo tempo de certificação, as Unidades não registam diferenças significativas no reconhecimento da promoção e valorização da participação. Ambos os grupos registam médias de resposta que recaem no *Aplica-se Pouco*. Posto isto, a certificação não parece ser condição para que a gestão das organizações promova a participação de todos em acções de melhoria, nem recompense os que nelas participam.

A dimensão Estratégia e Planeamento não apresenta diferenças estatisticamente significativas entre as unidades independentemente da modalidade de medição da extensão temporal. Esta dimensão da Qualidade, na opinião geral dos inquiridos encontra-se moderadamente aplicada na Praxis ($M = 3.77$; $DP = 1.22$). Estes resultados indiciam que a certificação não foi condição para que esta dimensão fosse integrada de forma clara e visível nas práticas de Gestão.

A existência de práticas de desenvolvimento de recursos humanos não é reconhecida de forma igual nos grupos de Unidades formados de acordo com uma determinada extensão temporal. A dimensão da Qualidade Desenvolvimento de Recursos Humanos é, na opinião geral dos inquiridos da Praxis, moderadamente aplicada ($M = 3.78$; $DP = 1.23$). Quando se analisam as diferenças por grupo é possível verificar que, apesar das médias ser enquadrarem no mesmo valor da escala – *Aplica-se Moderadamente* -, as Unidades que iniciaram o projecto de Gestão da Qualidade há menos tempo e as que possuem o SGQ certificado também há menos tempo apresentam valores médios de resposta superiores.

De facto, as médias de respostas das unidades que iniciaram o projecto de gestão da Qualidade há mais tempo e as que possuem o SGQ certificado também há mais tempo localizam-se no limite mínimo do valor da escala *Aplica-se Moderadamente* (3,6), aproximando-se do valor escala *Aplica-se Pouco*.

As Práticas de Orientação para o Cliente e as Práticas de Monitorização do Desempenho Interno - componentes da dimensão Garantia da Qualidade – são mais reconhecidas nas Unidades com uma extensão temporal dos projectos de Gestão da Qualidade mais curta. Neste grupo de Unidades os inquiridos consideram que estas práticas da dimensão garantia da Qualidade se aplicam muito (cf. médias de resposta e desvios-padrão no quadro 17). Quando o nível de análise da variável tempo se encontra formalizada pelo número de anos de certificação dos SGQ's apenas se destacam diferenças significativas na componente percepção da certificação, sendo que as médias

de resposta dos inquiridos das unidades certificadas há mais tempo recai no valor *Aplica-se quase totalmente* e as respostas dos inquiridos das unidades certificadas há menos tempo recai no valor *Aplica-se muito*. Esta é a única situação em que, no nosso estudo, quer a certificação quer a dimensão tempo, quando associados, influenciam positivamente a percepção que os inquiridos têm relativamente à estrutura formal e típica inerente à Gestão pela Qualidade de acordo com a ISO 9001:2000.

No global, estes resultados indiciam que não são as Unidades da Praxis que percorreram um percurso mais longo nos processos de gestão da Qualidade, percurso este marcado pela certificação dos SGQ's de acordo com os requisitos da ISO 9001:2000, que demonstram uma maior percepção da existência das dimensões da Qualidade na sua gestão, o que nos leva a sugerir que poderão existir outros factores com maior impacto no sucesso deste modelo de gestão.

3. Liderança – o seu poder preditivo

Considerando as dimensões da Gestão da Qualidade em estudo, analisa-se, neste ponto, a influência, isto é, o valor preditivo das duas componentes da dimensão Liderança sobre o reconhecimento da dimensões: Estratégia e Planeamento, Desenvolvimento de Recursos Humanos e Garantia da Qualidade (Práticas de Orientação para o Cliente, Práticas de Monitorização do Desempenho Interno e na Percepção da Certificação).

3.1. A Dimensão - Estratégia e Planeamento

Tomando como critério a dimensão Estratégia e Planeamento e como variáveis predictoras as duas dimensões da liderança, verificamos que este conjunto de preditores considerado nesta equação de regressão, possui capacidade para explicar 64% da variância total da dimensão da Gestão da Qualidade em análise, sendo este valor considerado estatisticamente significativo [$R^2 = .64$; $F(2, 165) = 146.91$, $p < .001$; R^2 ajustado = .64].

A análise relativa à contribuição de cada uma das variáveis para a variabilidade

total, realizada através da observação dos coeficientes de regressão, permite compreender que ambas as componentes da dimensão da liderança – Orientação para uma Cultura de Qualidade e Promoção e Valorização da Participação - são preditores estatisticamente significativos da dimensão Estratégia e Planeamento (Quadro 18).

No que diz respeito à contribuição de cada um dos preditores na variabilidade da Estratégia e Planeamento para a Qualidade, é possível verificar que ambos contribuem de forma estatisticamente significativa para a sua predição. No entanto, 21% da sua variabilidade pode ser atribuída à Promoção e Valorização da Participação ($sr=.46$, $sr^2=.21$), sendo que apenas 6% da variabilidade ($sr=.25$, $sr^2=.06$) pode ser atribuída à Orientação para uma Cultura de Qualidade.

Quadro 18 – Resultados da análise de regressão múltipla com as componentes da dimensão Liderança a predizer a dimensão Estratégia e Planeamento (N=168)

Variável	B	EPB	β	sr^2
Orientação para uma Cultura de Qualidade	.33	.06	.313*	.06
Promoção e Valorização da Participação	.57	.06	.572*	.21

$R = ,80$; $R^2 = ,64$ * $p < ,05$

3.2. A Dimensão - Desenvolvimento de Recursos Humanos

Na análise de regressão em que a dimensão Desenvolvimento de Recursos Humanos é a variável critério (Quadro 19) e as variáveis referidas anteriormente são os preditores, constata-se que o coeficiente de correlação múltiplo é, de acordo com Cohen (1988), de magnitude elevada ($R=.72$), sendo o coeficiente de determinação de $R^2 = .52$ [$F(2, 165) = 90.424$, $p < ,001$; R^2 ajustado = .52].

Se atendermos à contribuição de cada variável preditora para a variabilidade da dimensão Desenvolvimento de Recursos humanos, ambas as componentes da dimensão Liderança apresentam resultados estatisticamente significativos.

Complementarmente, no que diz respeito à contribuição individual dos dois preditores na variabilidade do critério Desenvolvimento de Recursos Humanos, verifica-se que ambos contribuem de forma estatisticamente significativa para a sua predição. No entanto, 11% da variabilidade pode ser atribuída à Orientação para uma Cultura de Qualidade ($sr=.33$, $sr^2=.11$) e 9% à Promoção e Valorização da Participação ($sr=.31$, $sr^2=.09$) da variabilidade.

Assim, enquanto que para a dimensão Estratégia e Planeamento o principal preditor é a componente da Liderança Promoção e Valorização da Participação, para a dimensão Desenvolvimento de Recursos Humanos é a componente Orientação para uma Cultura de Qualidade que tem um maior poder preditivo.

Quadro 19 – Resultados da análise de regressão múltipla com as componentes da dimensão Liderança a predizer a dimensão Desenvolvimento de Recursos Humanos (N=180)

Variável	B	EPB	?	sr ²
Orientação para uma Cultura de Qualidade	,435	,07	,417*	,11
Promoção e Valorização da Participação	,381	,07	,391*	,09

$R = ,65; R^2 = ,42$ * $p < ,001$

3.3. A Dimensão - Garantia da Qualidade

3.3.1. Práticas de Orientação para o Cliente

Procedeu-se novamente a uma análise de regressão múltipla standard, considerando as práticas de orientação para o cliente como variável critério. Nesta equação, as duas componentes da liderança explicam na sua globalidade 36% da variância total daquela variável critério, assumindo um impacto estatisticamente significativo [$R^2 = .36; F(2, 154) 43.016, p < .001; R^2$ ajustado = .35]. Na análise do efeito das duas variáveis independentes, verificamos que ambas são preditores positiva e estatisticamente significativos das práticas de orientação para o cliente (Quadro 20).

Quadro 20 - Resultados da análise de regressão múltipla com as componente da dimensão Liderança a predizer a componente Práticas de Orientação para o Cliente da dimensão Garantia da Qualidade (N=157)

Variável	B	EPB	β	sr ²
Orientação para uma Cultura de Qualidade	.419	.09	.376*	.09
Promoção e Valorização da Participação	.311	.09	.293*	.06

$R = .60; R^2 = .36$ * $p < ,001$

No que diz respeito à contribuição de cada uma das componentes da Liderança na variabilidade das Práticas de Orientação para o Cliente, verifica-se que ambas contribuem de forma estatisticamente significativa para a sua predição. Contudo, é de destacar que a percentagem de variabilidade explicada, da variável Práticas de Orientação para o Cliente, atribuída à componente Orientação para uma Cultura de Qualidade é próxima da atribuída à componente Promoção e Valorização da

Participação.

A Orientação para uma Cultura de Qualidade é, no entanto, a componente da Liderança que tem mais impacto nas Práticas de Orientação para o Cliente ($sr=.30$, $sr^2=.09$), explicando 9% da variabilidade desta componente da dimensão da Garantia da Qualidade. Contudo, a dimensão Liderança, através das suas componentes - Orientação para uma Cultura de Qualidade como a Promoção e Valorização da Participação⁴⁶ possui um impacto mais reduzido nesta variável critério por comparação com variáveis critério anteriormente referidas (Estratégia e Planeamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos).

3.3.2. Práticas de Monitorização do Desempenho Interno

A análise de regressão múltipla considerando, neste ponto, as Práticas de Monitorização do Desempenho Interno, indica-nos que as percepções dos actores organizacionais sobre os pressupostos subjacentes à liderança predizem de modo significativo os processos organizacionais relativos à variável critério em análise. Assim, as duas componentes da dimensão Liderança explicam, na sua globalidade, 55% da variância total da variável critério em análise, o que assume um impacto estatisticamente significativo [$R^2 = .55$; $F(2, 154) 92.863$, $p < .000$; R^2 ajustado = .54]. Numa análise mais fina, os coeficientes de regressão os valores de Beta, bem como as correlações semi-parciais sugerem que a dimensão Liderança influencia a implementação das práticas de monitorização do desempenho interno.

Quadro 21 - Resultados da análise de regressão múltipla com as componentes da dimensão Liderança a predizer a componente Práticas de Monitorização do Desempenho Interno da dimensão Garantia da Qualidade (N=157)

Variável	B	EPB	?	sr^2
Orientação para uma Cultura de Qualidade	.413	.07	.375	.09
Promoção e Valorização da Participação	.475	.07	.452	.13

$R = .74$; $R^2 = .55$ * $p < .001$

A análise relativa à prestação de cada uma das variáveis permite verificar que ambas contribuem de forma estatisticamente significativa para a predição das Práticas de Monitorização do Desempenho Interno, no entanto, 13% da variabilidade da variável critério pode ser atribuída à Promoção e Valorização da Participação ($sr=.36$, $sr^2=.13$) e

⁴⁶ $sr=.24$, $sr^2=.06$.

à Orientação para uma Cultura de Qualidade pode ser atribuída 9% ($sr=.30$, $sr^2=.09$) da variabilidade da variável critério, o que revela que a Promoção e Valorização da Participação é o preditor que apresenta maior impacto na variável critério.

A liderança possui um impacto superior na componente Práticas de Monitorização do Desempenho Interno do que na anterior componente da dimensão Garantia da Qualidade. Contrariamente ao que se verificou para as Práticas de Orientação para o Cliente, é de destacar, o facto de ser a Promoção e Valorização da Participação a componente da Liderança que apresenta maior impacto nas Práticas de Monitorização do Desempenho Interno.

3.3.3. Percepção da Certificação

Na análise de regressão referente à dimensão percepção da certificação, o coeficiente de correlação múltiplo de $R = .23$, de magnitude fraca (Cohen, 1988), sugere que o conjunto das variáveis retidas da dimensão liderança é responsável por apenas 5% da variabilidade da dimensão percepção da certificação [$R^2 = .05$; $F(2, 154) = 4.392$, $p = .014$; R^2 ajustado = .04].

No entanto, quando se consideram as contribuições de cada preditor não se obtêm resultados significativos, sendo reduzida a variabilidade desta dimensão da Gestão da Qualidade que é unicamente atribuível a cada um deles (sr^2 de .005 e .02) (Quadro 22).

Quadro 22 - Resultados da análise de regressão múltipla com as componentes da dimensão Liderança a predizer a componente Percepção da Certificação da dimensão Garantia da Qualidade (N=157)

Variável	<i>B</i>	<i>EPB</i>	β	sr^2
Orientação para uma Cultura de Qualidade	.118	.125	.092	.005
Promoção e Valorização da Participação	.202	.119	.165	.02

$R = .23$; $R^2 = .05$

4. Discussão dos resultados

O presente estudo teve como principal objectivo consolidar e aprofundar os conhecimentos sobre a Gestão da Qualidade e os seus efeitos em instituições de ensino superior público e, tal como foi referenciado, teve como suporte uma série de estudos realizados por outros investigadores, sendo um deles o estudo de Rao et al. (1997). De referir que este nosso estudo seguiu o que estes autores sugeriram para estudos futuros, ou seja, inquirir um leque mais alargado de actores organizacionais, não ficando só pela inquirição dos gestores.

Consideramos que esta nossa opção nos possibilita uma melhor percepção relativamente ao nível de aplicabilidade das dimensões da Gestão da Qualidade, conferindo uma maior segurança aos resultados apresentados.

A compreensão do conceito de Qualidade foi o nosso primeiro passo neste trabalho (cf. Capítulo I), tendo ficado claro que uma das ideias chave deste conceito associado aos modelos de gestão se prende com a tentativa das organizações satisfazerem os seus clientes, procurando antecipar as suas necessidades e expectativas. Contudo, foi também exposto que a Qualidade vai além do mero conceito quando é transformada num modelo de gestão que abrange toda a organização. A Qualidade preconiza uma filosofia de gestão segundo a qual, de acordo com Ishikawa (1990), a Qualidade significa qualidade do trabalho, do serviço, dos processos, da organização, dos objectivos, das pessoas, assumindo, assim, uma perspectiva mais ampla e transversal das organizações. Referimos-nos ao *big-q* de Juran (1992).

Segundo os modelos de Gestão da Qualidade existem uma série de pressupostos que devem ser garantidos com vista ao sucesso dos mesmos, e que podendo assumir denominações diferentes, remetem para os mesmos domínios. Neste estudo assumimos como pressupostos da Qualidade os princípios da Qualidade apontados pela norma ISO 9001:2000 e os oito *enablers* sugeridos pelo modelo EFQM (ver capítulo I, secção IV), que, apesar de poderem assumir denominações diferentes, remetem para os mesmos domínios. Neste estudo debruçámo-nos sobre quatro dessas dimensões da Qualidade: a liderança, a estratégia e planeamento, o desenvolvimento de recursos humanos e a garantia da Qualidade.

Centrando-nos no conceito de Qualidade, enquanto atributos de um bem ou serviço que permitem satisfazer as necessidades dos clientes, podemos verificar que, no caso concreto da Praxis, existe uma componente - Práticas de Orientação para o Cliente, integrante da dimensão garantia da Qualidade, que remete para a inclusão nos seus processos de acções planeadas e sistemáticas para assegurar a confiança do seu produto e/ou serviço de modo a satisfazer as exigências dos seus clientes. Trata-se, então, da focalização no cliente, procurando compreender as necessidades, actuais e futuras dos clientes, esforçando-se por exceder as suas expectativas.

Tal como se pode observar no Quadro 12 (p. 102) os inquiridos da Praxis, na sua globalidade, consideram que os pressupostos associados à componente Práticas de Orientação para o Cliente da dimensão Garantia da Qualidade se encontram moderadamente aplicados ($M = 3.97$; $DP = 1.31$). Numa análise parcelar, Unidade a Unidade, verificamos que duas delas se diferenciam das restantes: por um lado, e pela positiva, os inquiridos da UE3 consideram que as práticas de orientação para o cliente são muito aplicadas ($M = 5.19$; $DP = 1.05$); por outro lado, os inquiridos da Usb indicam que, na sua actividade, as práticas de orientação para o cliente estão pouco aplicadas. Desta forma, os dados sugerem que a introdução do modelo de Gestão da Qualidade baseado na ISO 9001:2000 não teve um efeito directo, em todas as Unidades da Praxis, na introdução de práticas de orientação para o cliente, sugerindo que não são suficientemente visíveis práticas que vão no sentido de levar em conta as informações dadas pelos clientes na introdução de melhorias no serviço prestado, bem como que não existem evidências claras e transparentes do levantamento das necessidades dos clientes de forma a permitir a inovação do serviço e dos processos subjacentes ao funcionamento das Unidades.

Esta análise complementar permite-nos, ainda, verificar que a USb é a Unidade da Praxis que iniciou o projecto de Gestão da Qualidade e certificou o seu SGQ há mais tempo (3 e 2 anos, respectivamente) e, no entanto, é aquela onde é menos reconhecido pelos seus colaboradores esta dimensão nuclear da Gestão da Qualidade. Esta Unidade tem uma natureza diferente das restantes porque, tal como já foi referido, é uma Unidade de Serviços, não tendo a componente de ensino, sendo que se constitui como a unidade de representação, coordenação e apoio técnico e administrativo da Praxis e estabelece um elo de ligação entre as diversas unidades orgânicas que integram a instituição, e entre estas e os órgãos de tutela e a sociedade. Assim, os seus principais clientes não são alunos, mas sim as restantes Unidades de Ensino da Praxis, o que, de

certa forma, pode indiciar que os inquiridos da USb não percebem que a sua actividade é desenvolvida no sentido de garantir que os seus serviços correspondam ao desejado pelas restantes Unidades.

Em situação contrária à da registada para a USb, encontra-se a UE3, que no momento de aplicação dos questionários tinha apenas um ano de projecto de gestão da Qualidade e menos de um ano de certificação e, no entanto, os seus colaboradores reconhecem a aplicabilidade dos pressupostos subjacentes à orientação para o cliente.

Desta forma, e numa primeira análise, os dados sugerem que a adopção do modelo de Gestão da Qualidade, através da aplicação dos requisitos da ISO 9001:2000, não garante os mesmos resultados em diferentes contextos.

Reorientando a análise dos resultados para uma leitura mais alargada no âmbito da Gestão da Qualidade (porque, tal como já foi referido esta não se limita à satisfação das necessidades e expectativas dos clientes através da qualidade do produto ou serviço, mas tem uma abrangência maior, implicando a implementação de novas práticas na organização, nomeadamente ao nível das quatro dimensões por nós estudadas – liderança, desenvolvimento de recursos humanos, planeamento estratégico e garantia da qualidade) discutiremos agora os resultados obtidos no que concerne ao primeiro objectivo deste trabalho: a identificação da aplicabilidade das quatro dimensões da Gestão da Qualidade na Praxis e a influência que o factor tempo pode ter no reconhecimento dessa aplicabilidade.

A média dos *scores* dos componentes retidos (p. 100) permite verificar que os inquiridos reconhecem que a Praxis possui Sistemas de Gestão da Qualidade certificados, no entanto, os inquiridos indicam que as dimensões da Qualidade em estudo estão, apenas, moderadamente aplicadas e que a componente promoção e valorização da participação da dimensão Liderança está pouco presente na gestão das suas Unidades. Tal como foi apresentado na secção 1 do Capítulo VI, na maioria das Unidades, sendo excepção a UE 3, os inquiridos apenas reconhecem moderadamente a aplicabilidade de cada um dos componentes retidos.

Também a análise das correlações entre as componentes das quatro dimensões da Qualidade demonstram que a componente Percepção da Certificação da dimensão Garantia da Qualidade possui um grau de correlação fraco com todas as restantes dimensões da Qualidade, principalmente com a Liderança e com a Estratégia e Planeamento, sugerindo, assim, que, para os colaboradores da Praxis, a introdução de

um Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com os requisitos da ISO 9001:2000 e respectiva certificação não se relaciona com a existência de uma liderança e de um planeamento estratégico orientados para a Qualidade.

Desta forma, os dados apontam para que a adopção de sistemas de Gestão da Qualidade e respectiva certificação, de acordo com a ISO 9001:2000, não seja condição suficiente para que se evidencie uma liderança, um planeamento e estratégia, um desenvolvimento de recursos humanos e uma garantia da Qualidade orientados para a Qualidade, indo ao encontro dos resultados de investigações de diversos autores como Juran e Gryna (1998), Sun (1999), Rebelo (2006), Sta. Maria (2003) e Walgenbach (2001), segundo os quais a aplicação da família de normas ISO 9000 e respectiva certificação dos Sistemas de Gestão da Qualidade têm pouco impacto numa cultura de Qualidade, com todas as dimensões que esta acarreta, limitando-se muitas vezes a um cumprimento formal do estritamente necessário.

A análise dos coeficientes de correlação entre as componentes das quatro dimensões da Qualidade salientam, ainda, que a dimensão de Desenvolvimento de Recursos Humanos se encontra intercorrelacionada com a Estratégia e Planeamento e com a Garantia da Qualidade (práticas de orientação para o cliente e práticas de monitorização do desempenho interno). Esta correlação assume sentido no âmbito da Gestão da Qualidade, uma vez que a introdução das práticas ao nível da Garantia da Qualidade leva, por um lado, a um investimento na formação dos colaboradores e, por outro à introdução de objectivos operacionais concretos sendo que, quer a formação, quer a definição de objectivos, são alvo de planeamento que está inserido no desenvolvimento da estratégia da organização. De acordo com a Trilogia de Juran, o Planeamento da Qualidade é o vértice orientador de toda a Gestão da Qualidade, sendo que o autor realça a importância de definir os objectivos da Qualidade, mas alerta para a necessidade de preparar a organização para os conseguir atingir, sendo que esta preparação é da responsabilidade da gestão (Ross, 1999).

Outras correlações são de salientar, nomeadamente a existência de uma correlação forte entre a dimensão Estratégia e Planeamento e a promoção e valorização da participação (dimensão Liderança) e as práticas de orientação para o cliente (dimensão Garantia da Qualidade), sendo de destacar que, de facto, a promoção da participação de todos na organização é fundamental para a prossecução da Estratégia e Planeamento da Qualidade e para uma rotina de orientação para o cliente, sendo esta

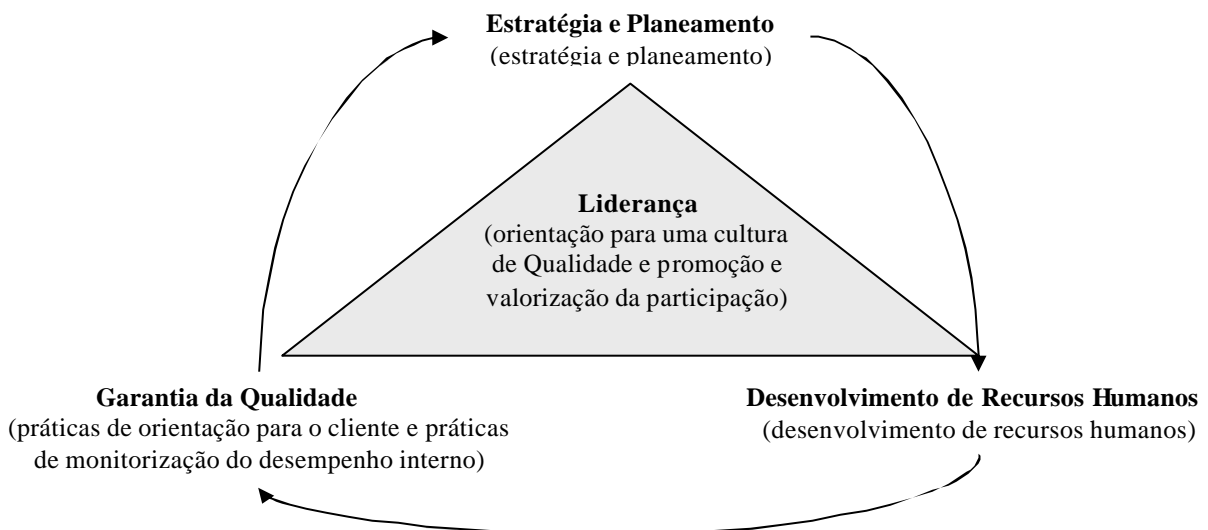
uma relação necessária apontada por todos os autores que se debruçam sobre estas problemáticas. A revisão da literatura revelou que a generalidade dos autores são unânimes na concordância de que de a Gestão da Qualidade necessita do envolvimento de toda a organização, de todos os departamentos, da actividade de cada pessoa (Oakland, 1989), uma vez que para a sua concretização é necessário introduzir novos sistemas (de monitorização, de levantamento de falhas e identificação de não conformidades e de acções correctivas, de auditorias internas, entre outros), sistemas estes que nada mais são do que ferramentas que terão de ser usadas por pessoas, que só o farão se estiverem suficientemente sensibilizadas para os seus benefícios e resultados. É este o pressuposto referido por Juran quando afirma que é necessário assegurar que todos os colaboradores estejam conscientes da necessidade de melhoria da Qualidade (Ross, 1999).

Por fim, de realçar a forte correlação existente entre as práticas de orientação para o cliente e as práticas de monitorização do desempenho interno demonstrando assim, que são duas vertentes de um mesmo objectivo – a garantia da Qualidade.

Pelo exposto, consideramos que as quatro dimensões da Qualidade formam um triângulo de dimensões (Figura 3) que assumem um papel de suma importância na Gestão da Qualidade. A dimensão Estratégia e Planeamento da Qualidade, remete para a operacionalização da Missão e Visão da organização através do desenvolvimento de uma estratégia centrada nos seus *stakeholders*, estratégia esta delineada através da definição de políticas organizacionais, de planos e objectivos da Qualidade. O cumprimento dos objectivos organizacionais serão, no âmbito da Qualidade, responsabilidade de todos, devendo assim ser desdobrados em objectivos sectoriais e pessoais. No entanto, para que os colaboradores se empenhem na concretização dos objectivos têm que sentir que a organização reconhece o seu esforço e apoia o desenvolvimento das suas competências e conhecimentos no sentido de conseguirem desempenhar as suas funções eficaz e eficientemente. Desta forma, e tal como foi explanado na secção 2 do capítulo II, a dimensão de Desenvolvimento de Recursos Humanos, na Gestão da Qualidade, tem uma forte influência ao nível da motivação e do envolvimento dos colaboradores, pois tal como Lawler (1986) refere, as pessoas são motivadas para desempenhar uma acção quando percebem que as consequências dessa acção lhe são favoráveis. E é neste sentido que os colaboradores se envolverão e se empenharão nos processos de garantia da Qualidade, desenvolvendo práticas de

orientação para os clientes, no sentido de uma melhoria contínua do desempenho global da instituição. Os colaboradores devem estar formados e empenhados em utilizar mecanismos de detecção de falhas, de detecção de oportunidades de melhoria, de modo a garantir a satisfação de todos os que com a organização se relacionam. Os dados que resultam dos processos de garantia da Qualidade serão *inputs* na estratégia e planeamento da Qualidade. Por fim, salientar que a Liderança é a principal responsável por criar condições que proporcionem e mantenham um ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas, estimulando as suas aptidões para que sejam utilizadas em benefício da organização de modo a atingir os objectivos a que esta se propõe.

Figura 3 - A Essência da Gestão da Qualidade



A introdução da extensão temporal como possível condição para um fortalecimento da implementação das dimensões da Qualidade foi analisada através de análises de variância, as quais nos permitiram testar as nossas hipóteses de trabalho *1a*, *1b*, *1c* e *1d*.

Os resultados obtidos não nos permitem suportar que existe um maior reconhecimento das práticas de gestão da Qualidade nas Unidades da Praxis cuja extensão temporal do projecto de gestão da Qualidade e da certificação do SGQ é maior. Tal como referimos, na breve apreciação realizada na secção 2.4. do capítulo VI, nenhuma dimensão da Gestão da Qualidade registou magnitudes de associação expressivas (entre .02 e .08) com as variáveis independentes de medida da extensão temporal, ainda que algumas delas apresentassem diferenças estatisticamente

significativas. Nestes casos, em que se registavam diferenças significativas, verificámos que:

- a) apenas a componente orientação para uma cultura da Qualidade da dimensão Liderança distingue, embora com graus de associação fracos, as unidades que iniciaram o projecto de gestão da Qualidade e as unidades que certificaram o SGQ há mais tempo das unidades que iniciaram o projecto de gestão da Qualidade e as unidades que certificaram o SGQ há menos tempo, sendo que são os colaboradores destas últimas que apresentam níveis de reconhecimento superiores;
- b) a dimensão Estratégia e Planeamento não se diferencia nas Unidades da Praxis pela extensão temporal;
- c) a dimensão Desenvolvimento de Gestão de Recursos Humanos apresenta uma diferenciação mais significativa entre as Unidades quando se entra em linha de conta com a extensão temporal do projecto de gestão da Qualidade, sendo mais uma vez as Unidades com extensão temporal menor as que registam um nível de reconhecimento superior;
- d) a dimensão Garantia da Qualidade é diferenciadora das Unidades, sendo que, quando a extensão temporal é medida pelo tempo do projecto de gestão da Qualidade são novamente as Unidades com menos tempo que registam valores de reconhecimento superiores (relativo às práticas de orientação para o cliente e de desempenho da monitorização interna); quando a extensão temporal é medida pelo tempo de certificação do SGQ, apenas a componente Percepção da certificação diferencia os dois grupos de Unidades, sendo o grupo de unidades que certificou os seus SGQ's há mais de um ano que apresentam níveis de reconhecimento superiores.

Salienta-se, uma vez mais, que a certificação não influenciou a introdução de práticas associadas às dimensões da Qualidade em estudo, até, porque o grau de associação entre as variáveis é mais elevado quando as unidades da Praxis estão agrupadas por tempo de existência do projecto da Gestão da Qualidade, constituindo-se assim como um indicador que sugere que a certificação não teve impacto numa maior ou menor aplicação das dimensões da Qualidade.

Estes dados sugerem que a aprendizagem organizacional ao nível das práticas de Gestão da Qualidade aconteceu, nas unidades da Praxis, na fase inicial da adopção do modelo de gestão e implementação do SGQ para posterior certificação, daí que se

verifique que os inquiridos das Unidades que iniciaram o projecto de Gestão da Qualidade e se certificaram há menos tempo possuam uma noção mais presente dos pressupostos associados às dimensões da Qualidade em estudo.

Tendo em consideração os resultados de Sun (1997), segundo os quais durante o primeiro ano de Gestão da Qualidade raramente são reconhecidos os benefícios da mesma, questionamos se o período temporal de um ano será efectivamente o limite a partir do qual deveriam começar a ser reconhecidos os benefícios desse modelo de gestão, uma vez que nos deparamos com Unidades que iniciaram o projecto de Gestão da Qualidade (ver Quadro 2) há mais de dois anos e que não reflectem o reconhecimento da aplicabilidade das dimensões da Qualidade. Esta situação faz-nos questionar se será necessário um período temporal maior para um maior reconhecimento da aplicabilidade dos pressupostos da Qualidade, ou se deveremos colocar em questão o verdadeiro interesse de adoptar um modelo de Gestão da Qualidade. A implementação dos requisitos da norma ISO 9001:2000 e a respectiva certificação de conformidade poderá ter sido um objectivo em si mesmo, sem qualquer ligação com a Gestão pela Qualidade, tal como Sarkar (1990) realça quando diz que o interesse em adoptar estes modelos de gestão não é o mesmo em todas as organizações, podendo umas ser motivadas pela filosofia de gestão inerente à Qualidade e outras apenas motivadas pela certificação.

Concordamos com Sun (1997) quando ela refere que o incremento de um sistema de aprendizagem organizacional em simultâneo com a implementação de um modelo de Gestão da Qualidade é favorável ao seu sucesso, pois após a fase de certificação (fase em que toda a organização é chamada a orientar esforços no sentido da obtenção da certificação) é necessário que a convicção no modelo de gestão implementado seja continuamente reforçada. De facto, a decisão de introduzir um modelo de gestão diferente com características muito próprias e que traz forçosamente a introdução de uma série de novas práticas não deve ser deixado à aceitação individual de cada um, sendo necessário a criação de um clima organizacional permeável e facilitador da introdução de novas práticas e formas de trabalho. Também, neste sentido, o estudo referenciado no Capítulo III, da primeira parte deste trabalho, realizado por Rebelo (2006), referencia que a certificação da Qualidade indicia uma potencial influencia inibidora de uma orientação cultural para a aprendizagem nas organizações e indica que a percepção de uma Gestão da Qualidade Total pelos gestores é um dos factores organizacionais que se relacionam positivamente com a cultura de

aprendizagem. Desta forma, o facto de as Unidades que percorreram um menor percurso na Gestão da Qualidade serem as que têm maior percepção da aplicabilidade das dimensões pode significar que a gestão das Unidades que introduziram a Gestão pela Qualidade há mais tempo deixou de divulgar, dar força, envolver os colaboradores no projecto da Qualidade consoante o tempo foi passando, isto é, reuniu esforços para o momento da certificação, mas não manteve acesso o interesse no projecto mantendo uma orientação cultural para este modelo de gestão, não indiciando assim, possuir uma percepção da Gestão da Qualidade Total.

Esta questão remete-nos para a nossa segunda questão de investigação, na qual assumíamos como premissa que a dimensão Liderança tem capacidade de influenciar a implementação das restantes dimensões em estudo, uma vez que a convicção dos líderes da eficácia deste modelo de gestão, bem como o seu comportamento, pode condicionar a forma como a Gestão da Qualidade é implementada nas organizações.

Antes mesmo de avançarmos para o teste da hipótese 2, apenas referir que a UE3 é a única Unidade em que os indivíduos consideram que existe uma Liderança orientada para a Qualidade, apresentando médias de resposta nas duas componentes desta dimensão que recaem no valor da escala Aplica-se Muito - Orientação para uma cultura de Qualidade ($M=5.34$; $DP=.89$) e promoção e valorização da participação ($M=4.52$; $DP=1.04$). Desta forma, tendo em conta que esta Unidade é uma das que iniciou o seu projecto de Gestão da Qualidade mais recentemente, que é a que regista níveis significativos de reconhecimento da aplicabilidade das dimensões e que é a única em que são reconhecidos como “muito aplicados” os pressupostos associados à liderança, podemos avançar no sentido, já atrás referido, de que a extensão temporal da Gestão da Qualidade, a adopção de SGQ's e sua certificação pela ISO 9001:2000, só por si, não são factores que levem à introdução e consolidação das práticas de Gestão da Qualidade. Por outro lado, a questão da liderança sugere-nos ser potenciadora da aplicação das restantes práticas, o que parece ser suportado pelas análises de regressão realizadas, tendo como preditores as duas componentes da Liderança – orientação para uma cultura de Qualidade e promoção e valorização da participação – e como variáveis critério as restantes componentes das dimensões Estratégia e Planeamento, Desenvolvimento de Recursos Humanos e Garantia da Qualidade (práticas de planeamento estratégico, práticas de desenvolvimento de recursos humanos, práticas de orientação para o cliente, práticas de monitorização do desempenho interno e percepção

da certificação).

De acordo com os resultados das análises de regressão a dimensão Liderança exerce um impacto positivo na forma como os colaboradores inquiridos percebem a existência dos pressupostos associados às dimensões de Planeamento e Estratégia, de Desenvolvimento de Recursos Humanos e de Garantia da Qualidade.

Interessante é verificar que as duas componentes da liderança – orientação para uma cultura da Qualidade e promoção e valorização da participação – exercem impactos diferentes nas restantes três dimensões em estudo. De facto, verifica-se que:

a) uma liderança caracterizada por uma orientação para a cultura da Qualidade exerce maior impacto na dimensão Desenvolvimento de Recursos Humanos e nas práticas de orientação para o cliente da dimensão Garantia da Qualidade;

b) uma liderança que promove e valoriza a participação exerce maior impacto na dimensão Planeamento e Estratégia e nas práticas de monitorização do desempenho interno da dimensão Garantia da Qualidade.

O impacto referido em a) é consonante com a literatura, na medida em que a componente orientação para uma cultura de Qualidade remete para uma liderança que procura ser exemplo de actuação, valorizando e dando visibilidade aos valores definidos para a organização, dando sentido de corpo através da definição da missão e visão da organização, envolvendo-se na execução de acções de melhoria, dando a conhecer os pressupostos da Gestão da Qualidade. É então, uma liderança geradora de consciência organizacional que tem impacto positivo e expressivo nas práticas de desenvolvimento de recursos humanos. Esta relação é defendida por autores de referência nesta área. Crosby (1996) reconhece a necessidade dos gestores transmitirem uma consciência da Qualidade aos trabalhadores, para que estes compreendam os objectivos de melhoria e alinhem na sua concretização. Os gestores que conseguirem esta dinâmica serão líderes nos processos de Gestão da Qualidade, porque como que uma bola de neve, a partir da conquista dos trabalhadores, virá a identificação da necessidade de formação quer em ferramentas da qualidade, quer para um melhor desempenho das funções exercidas e potenciará políticas de selecção, de avaliação e de recompensa. O autor atrás referido defende que os responsáveis pela implementação destes modelos de gestão são os gestores e que as iniciativas de qualidade devem vir de cima para baixo, lideradas através do exemplo, isso exige o empenhamento da gestão de topo e a formação técnica dos colaboradores em instrumentos de melhoria da Qualidade.

A capacidade de transmitir a missão, a visão e os objectivos estratégicos da organização, poderá ter um efeito facilitador na aceitação da introdução de objectivos sectoriais e pessoais porque, tal como defende Schonberger (1994), são aceites como parte integrante da estratégia definida pelos gestores/líderes da organização. Gestores realmente envolvidos em promover uma gestão da Qualidade, se conhecedores dos seus pressupostos, estão mais atentos e dispostos a realizar alterações na gestão dos recursos humanos no sentido de os motivar para a mudança.

Por sua vez, o impacto referido em b) remete para a importância da motivação e do envolvimento dos recursos humanos, já largamente referidos nesta tese, e que tem subjacente uma atitude dos líderes no sentido de envolver os diversos *stakeholders* em acções de melhoria, em demonstrar preocupação em prever a necessidade de recursos para a concretização das acções de melhoria detectadas, bem como em dar a conhecer os resultados conseguidos pelas equipas envolvidas nas acções de melhoria, valorizando quem nestes processos se envolve. A promoção das actividades de detecção de falhas e/ou erros, a valorização da identificação de acções de melhoria e da implementação de medidas correctivas (auditorias internas, processo documentado de não-conformidades, acções correctivas e preventivas, etc) associada à componente promoção e valorização da participação da dimensão Liderança tem uma influência directa na dimensão Estratégia e Planeamento, porque aquelas devem ser *inputs* nos planos de desenvolvimento estratégico no domínio da Qualidade.

Analisando a média dos *scores* das duas componentes da dimensão liderança, verificámos que os colaboradores inquiridos (da Praxis) percebem os seus dirigentes de forma semelhante no que toca à liderança no domínio da Qualidade. De facto, apenas na UE3 os inquiridos têm uma perspectiva da dimensão Liderança diferente, sendo que nas restantes Unidades as médias de resposta recaem no *Aplica-se Moderadamente* para a componente orientação para uma cultura de Qualidade e no *Aplica-se Pouco* na componente promoção e valorização da participação. Estes dados indicam que os inquiridos percebem que os dirigentes das Unidades da Praxis não desenvolveram uma liderança tal como é preconizada no âmbito da Gestão da Qualidade, podendo este ser o factor decisivo que justifica a falta de reconhecimento das restantes dimensões em estudo, principalmente nas Unidades integradas nos grupos que há mais tempo adoptaram a Gestão da Qualidade.

A decisão, que pensamos ser estratégica, de adoptar um modelo de Gestão da

Qualidade nasceu, como é natural, nos órgãos directivos destas Unidades. Ora, assim sendo, são estes órgãos que divulgam o projecto, quer interna quer externamente, e é sobre eles que recai a liderança destes projectos, sendo os responsáveis por, tal como refere Creech (1998), criar dinâmicas organizacionais favoráveis para fazer com que as pessoas se empenhem enérgica e entusiasticamente na realização das novas actividades que propagam como adequadas e necessárias. Este mesmo autor salienta a importância da necessidade de quem admite a mudança reconhecer a diferença entre ser líder e ser gestor, porque a compreensão dessa distinção é fundamental para a Gestão da Qualidade, uma vez que os gestores só serão líderes nestes processos se a sua decisão de adoptar um modelo de Gestão da Qualidade for baseada na crença de que aquele é o melhor caminho, defendendo a sua decisão, mostrando que conhece todos os seus pressupostos e dando condições internas para que a organização se reestruture de forma a ser possível o sucesso daquele modelo de gestão. Tal como Crosby (1996) e Kotter (2007) indicam, muitos dos processos de Gestão da Qualidade falham devido à falta de empenhamento da gestão de topo, porque esta considera que quem tem a responsabilidade sobre a Qualidade são os colaboradores, demitindo-se da responsabilidade de incorporar os conceitos da Qualidade numa cultura única em toda a organização (Dering, 1998).

Tendo em conta que, de acordo com os dados apresentados, os inquiridos na sua globalidade não reconhecem níveis elevados de aplicabilidade dos pressupostos das duas componentes da liderança, bem como das restantes dimensões, mas que existem e estão certificados Sistemas de Gestão da Qualidade, são-nos facultadas pistas que indicam que nestas Unidades os membros dos órgãos directivos possuem mais um carácter de administração do que de liderança no que toca à Qualidade, e isto não quer dizer que um seja mais importante que o outro. O problema é que normalmente, e principalmente em insituições públicas, apenas o carácter administrativo prevalece, pois é o que se ajusta aos preceitos de estruturas muito centralizadas. Daí que mais uma vez a intenção que está na base da decisão da gestão adoptar um modelo de Gestão pela Qualidade se assuma como um factor decisivo, pois estes modelos surgiram como uma alternativa às estruturas altamente burocratizadas e centralizadas, promovendo as reestruturações organizacionais no sentido de uma maior descentralização, de uma redução de níveis hierárquicos, de uma gestão flexível e inovadora, da promoção de sistemas de comunicação abertos e directos, em que sejam valorizados e preferênciais as técnicas de polivalência e flexibilidade e em que o peso da hierarquia superviosionadora

e controladora dá lugar à autonomia (Guest, 1987; Torrington, 1989). Já Juran e Deming alertavam para o facto de se introduzirem nas organizações modelos de Gestão da Qualidade mantendo-se estruturas, culturas organizacionais e tipos de supervisão incompatíveis, apontando estes como razões de insucesso dos mesmos.

Também, Okes e Westcott (2001) indicam que muitas vezes a gestão assume mais o papel de gestores do que de líderes, ou seja, “fazem fazer”, mas não são exemplo, não reorganizam a organização de modo a que esta tenha condições para se adaptar ao novo modelo de Gestão, ou seja, não dão condições para a criação de uma cultura de Qualidade e como tal, também não fazem com que os outros queiram fazer, tal como referem quando dizem que

Some writers have defined the difference between management and leadership as being the amount of control exercised over people. Kouzes and Posner define leadership as a shared responsibility and state the difference as “managers ... get other people to do, but leaders get other people to want to do”. Warren Bennis defines the differences between the two as doing the right thing (leadership=effectiveness) versus doing things right (management=efficiency). Others have recognized that the type of leader needed often depends on the particular situation, such as the organization, its mission and competitive environment, and the makeup of the individuals being led. (p.7)

Por fim, é ainda de referenciar a existência de uma relação fraca entre a componente percepção da certificação da dimensão garantia da Qualidade e as duas componentes da liderança. Uma vez mais os dados sugerem que para a certificação de um Sistema de Gestão de acordo com os requisitos da ISO 9001:2000 não é necessário que os dirigentes das organizações sejam líderes, o que contraria de certa forma um dos princípios de base da referida norma: a gestão de topo estabelece unidade no propósito e direcção da organização e deve criar um ambiente no qual as pessoas se possam envolver completamente a fim de alcançar os objectivos da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do presente trabalho procurámos fazer uma análise da Gestão da Qualidade e de quatro das suas dimensões, nomeadamente: Liderança, Estratégia e Planeamento, Desenvolvimento de Recursos Humanos e Garantia da Qualidade. É chegado o momento de encerrar esta nossa investigação, apresentando uma breve síntese dos conteúdos teóricos e dos principais resultados encontrados, bem como deixando algumas pistas para futuras investigações.

Desde os anos 90 que na Administração Pública Portuguesa começaram a ser adoptados modelos de Gestão pela Qualidade com o intuito de agilizar e modernizar os organismos públicos. Contudo, não são muitos os estudos conhecidos que versem sobre a avaliação da eficácia daqueles modelos de gestão, sabendo que a avaliação desta eficácia recai não só na verificação da melhoria dos resultados organizacionais, mas também na constatação de que os princípios da Gestão pela Qualidade se encontram presentes na cultura organizacional vigente naqueles organismos.

Posto isto, foi nossa intenção contribuir para o estudo da Gestão pela Qualidade na Administração Pública, pelo que seleccionámos uma instituição de ensino superior politécnico composta por oito Unidades Orgânicas, e que denominámos de Praxis, sendo que sete delas estavam, à data da recolha dos dados, certificadas de acordo com a norma ISO 9001:2000.

A ISO 9001:2000, que se concretiza numa abordagem de gestão por processos, tem sido o modelo de Gestão da Qualidade escolhido por muitos organismos públicos, à semelhança da opção escolhida pela instituição aqui estudada.

As organizações que optam por seguir o modelo de Gestão pela Qualidade deveriam sustentar essa escolha na crença de que este modelo irá trazer um acréscimo de valor ao seu desempenho institucional. É este o fundamento basilar que deve estar inerente à decisão de implementar um Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a norma ISO 9001:2000, a qual permite às organizações usufruir de uma ferramenta que está implícita em todos os seus requisitos - o Ciclo de Melhoria Contínua (Deming, 1998), segundo o qual as organizações podem planear, implementar, avaliar e actuar em todos os seus processos, melhorando assim, o seu funcionamento. Quando o conceito de Qualidade se constitui como base de um modelo de Gestão passamos a falar da forma como uma organização se estrutura para concretizar os pressupostos do

próprio conceito, ganhando um sentido novo e mais abrangente, tal como Ishikawa (1990) refere quando diz que tudo o que está envolvido no processo de produção de um bem ou prestação de um serviço tem de ser integrado na Gestão da Qualidade. Estas mudanças ficaram explícitas na evolução da Gestão da Qualidade que apresentámos na Secção 2 do Capítulo I.

Dos “olhares” teóricos de três dos principais gurus da Qualidade – Deming, Juran e Crosby – retemos cinco aspectos comuns nas suas abordagens (Ferreira, 2000), nomeadamente: a) a Qualidade é um elemento chave para o êxito de uma organização. Uma atenção inadequada à Qualidade conduz a longo prazo ao seu fracasso; b) o êxito da Qualidade requer o compromisso pleno da gestão. Este compromisso com a Qualidade deve ser contínuo; c) a melhoria da Qualidade é um trabalho árduo. Não existem atalhos nem soluções rápidos. A melhoria da Qualidade bem sucedida exige uma mudança na cultura organizacional; d) a melhoria da Qualidade bem sucedida exige sempre uma formação extensiva; e) o sucesso na melhoria da Qualidade requer a participação activa de todos os colaboradores e um compromisso absoluto por parte da gestão.

É assim, claro que para o sucesso da Gestão da Qualidade é fulcral a interiorização, por parte de todos, duma cultura de Qualidade capaz de assegurar a melhoria dos produtos/serviços e a consequente satisfação dos clientes. Para que aquela interiorização seja efectiva é necessário que as organizações promovam a Gestão da Qualidade como a base de todas as suas actividades, reforçando a sua importância no desenvolvimento da organização (IPQ, 1995). Se não, tal como referem Juran e Gryna (1998), apesar de se implementarem modelos de Gestão pela Qualidade, e em particular através da ISO 9000, não se encontram evidências de uma intervenção consistente ao nível da Qualidade, nomeadamente na integração de objectivos nos planos de actividades, na definição clara e assumida da Política da Qualidade para através dela fomentar a revolução de pensamento, no investimento em formação na área da Qualidade e na promoção da participação de todos na organização.

Toda a literatura científica, desde as primeiras abordagens da Qualidade foi produzida com a intenção de perceber o porquê de numas organizações a Gestão pela Qualidade ser um sucesso e noutras não, tendo resultado a identificação de um conjunto

de dimensões (da Qualidade), que nada mais são do que condições essenciais que as organizações devem assegurar aquando da decisão de adoptar um modelo de Gestão da Qualidade, seja ele qual for, uma vez que estas condições são transversais a todos os modelos, ainda que algumas vezes assumam denominações diferentes, sendo, no entanto, de conteúdos muito similares.

Neste nosso trabalho estes princípios assumiram particular importância, sendo que, orientadas por um conjunto de estudos desenvolvidos por Rao et al (1997), Sun (1999) e Quazi et al (2002) que se debruçaram sobre o estudo da relação entre a certificação pela ISO 9000 e a vigência dos princípios da Qualidade e do impacto destes nos resultados das organizações, tomámos por referência a denominação dos oito princípios por eles referenciados, nomeadamente – Liderança, Informação e Análise, Planeamento Estratégico da Qualidade, Desenvolvimento de Recursos Humanos, Garantia da Qualidade, Relacionamento com Fornecedores, Orientação para o Cliente e Resultados de Qualidade (cf. Capítulo III).

O nosso estudo resultou assim, da conjugação de dois eixos: por um lado a recente tendência da Administração Pública, e em particular do sector do ensino superior politécnico, em adoptar modelos de Gestão da Qualidade pela ISO 9001:2000; por outro lado, a ausência de estudos que avaliem o impacto desta norma ao nível das dimensões consideradas como suporte à Gestão pela Qualidade. Contudo, tal como foi referido na secção I do Capítulo IV, não nos era possível realizar um estudo que abarcasse as oito dimensões atrás referidas, pelo que tomámos como critério a escolha das quatro dimensões que apresentavam os graus de correlação mais elevados com os resultados organizacionais nos estudos orientadores, nomeadamente: Liderança, Planeamento Estratégico, Desenvolvimento de Recursos Humanos e Garantia da Qualidade. Estas dimensões constituíram o aspecto central das nossas questões de investigação (cf. Secção 2 do Capítulo IV).

O estudo apresentado por Sun (1999) deu-nos ainda um *input* importante para o estudo que pretendíamos realizar, pois permitiu-nos introduzir uma variável de suma importância, tendo em conta o contexto particular da PRAXIS, que tal como expusemos na secção 2 do capítulo IV deste trabalho, se prende com o facto de, no momento da recolha de dados, cada uma das suas sete Unidades ter um período de tempo de funcionamento e “aprendizagem” em Qualidade distintos, situação que nos motivou a diferenciar dois tempos, nomeadamente: o tempo de projecto de Gestão da Qualidade e

o tempo de certificação do Sistema de Gestão da Qualidade.

O efeito das variáveis constituídas pelo tempo no reconhecimento por parte dos colaboradores inquiridos (da Praxis) relativamente às dimensões Liderança, Planeamento Estratégico, Desenvolvimento de Recursos Humanos e Garantia da Qualidade foram o objecto de trabalho da nossa primeira questão de investigação e das hipóteses *1a*, *1b*, *1c* e *1d*.

As nossas principais conclusões prendem-se com a verificação de que na organização em estudo a extensão temporal não surtiu efeito no sentido por nós apontado, ou seja, quanto maior a extensão temporal dos projectos de Gestão da Qualidade e da certificação dos SGQ's maior a percepção dos colaboradores das quatro dimensões da Qualidade em estudo. De facto, o que verificámos é que eram os colaboradores das unidades com extensões temporais menores que detinham a percepção de maior aplicabilidade das dimensões.

Outro resultado que daqui decorre é que a extensão temporal medida pelo tempo de certificação dos SGQ's não diferencia as Unidades quanto ao reconhecimento da aplicabilidade das dimensões da Qualidade. Desta forma, os nossos dados não nos possibilitam indicar a existência de uma influencia positiva da certificação dos SGQ's nas práticas de Gestão da Qualidade.

Desta forma, a extensão temporal parece não ter tido efeito na consolidação das práticas de Gestão da Qualidade na organização em estudo, sugerindo, assim, que será necessário um período temporal mais alargado para que aquelas venham a ser reconhecidas, ou poderão, ainda, levantar-se outras questões que se prendem com a verdadeiro objectivo destas organizações ao implementarem Sistemas de Gestão da Qualidade pela ISO 9001:2000 e a sua respectiva certificação, tal como referem Ashton (1993) e Chase (1993), quando afirmam que muitas vezes a opção de implementar aqueles sistemas têm a certificação como um fim em si mesmo e não a opção estratégica de adoptar um modelo que lhes permita progressos permanentes. Estes autores reforçam que a certificação não garante a qualidade dos bens /ou serviços nem é condição para a existência de uma cultura de Qualidade traduzida pela vigências das dimensões já referidas, até porque normalmente se quebra uma das regras básicas para o seu sucesso que é a continuidade do compromisso com a Qualidade por parte da gestão.

A opção de uma determinada organização se propor à certificação da conformidade com a ISO 9001:2000, não estando aliada ao verdadeiro interesse de

adoptar um modelo de Gestão pela Qualidade, não garante Qualidade, apenas certifica que a organização realiza os seus processos de acordo com o manual documentado, mas este manual pode não comprometer a organização na melhoria contínua da Qualidade e pode rapidamente tender para a burocratização, sendo que o elevado nível de “papelada” e de trabalho administrativo ligado ao sistema das normas ISO 9000 acrescenta pouco valor à melhoria da Qualidade do bem ou serviço e conseqüentemente da organização (Ashton, 1993; Chase, 1993).

Apesar da aplicação da norma ISO 9001:2000 e respectiva certificação poderem de facto ser adoptadas sem que o fundamento da decisão seja o querer que a organização esteja embebida de uma cultura de Qualidade, o princípio que lhe está inerente não é esse. Tal como referem Wiele, Dale e Williams (2000), um sistema de Qualidade baseado na série de normas ISO 9000 tem capacidade para monitorizar a efectividade da Política da Qualidade, a standardização dos procedimentos, a identificação e eliminação das falhas e instituir um sistema de acções correctivas e preventivas que obriga a revisões contínuas do sistema, revisões estas que devem estar sobre a dependência directa da gestão.

Assim, uma implementação apropriada de um sistema de Qualidade, tendo como base de sustentação o conhecimento da gestão de topo das dimensões da Qualidade, é, para Khan e Hafiz (1999), a melhor maneira que uma organização tem para assegurar que os seus produtos e serviços estão de acordo com as exigências dos seus clientes. Também Wiele et al (2000), referindo-se a diversos estudos realizados por diversos autores, sintetizam as principais motivações da certificação, nomeadamente: a exigência dos clientes, a melhoria da performance organizacional, as questões de marketing, o aumento da capacidade para realizar contratos e o aumento da eficácia.

A liderança da gestão de topo assume um papel fundamental nestes processos, tal como foi explicitado em todo o enquadramento teórico deste trabalho. De facto, a primeira vontade de querer um modelo de Gestão da Qualidade tem de partir da gestão que deve ser quem assume a liderança do processo. E foi partindo deste pressuposto que definimos a nossa segunda questão de investigação, segundo a qual pretendíamos verificar se o reconhecimento de uma liderança orientada para a Gestão da Qualidade tem impacto no reconhecimento da aplicabilidade das restantes dimensões em estudo (planeamento estratégico da qualidade, desenvolvimento de recursos humanos e garantia da qualidade). A realização das análises de regressão múltipla permitiu-nos

verificar que a dimensão Liderança possui poder preditivo sobre as restantes dimensões em análise, ou seja, a forma como os inquiridos percebem a liderança no domínio da Qualidade tem impacto positivo na forma como encaram as restantes dimensões da Qualidade.

Futuramente poderão ser realizados estudos complementares que procurem perceber que outro tipo de factores podem estar relacionados com a maior percepção da existência de práticas de Gestão da Qualidade nas organizações. Para isso, poderá ser verificada a existência de diferenças de médias para cada um dos componentes extraídos quer para inquiridos com funções de chefia, quer para inquiridos sem funções de chefia, com o objectivo de perceber se os dois grupos apresentam opiniões semelhantes, ou não, sobre a presença das quatro dimensões da Qualidade em análise. Em estudos comparativos poderão ainda ser tidas em conta outras variáveis como a idade e a dimensão da organização.

Consideramos também essencial que estudos destes se realizem abrangendo todos os colaboradores destas instituições, nomeadamente funcionários docentes e não docentes, pois só assim, se poderá ter a real noção da inclusão dos requisitos da ISO 9001:2000 e das dimensões de uma Gestão pela Qualidade no *core* destas instituições.

A existência de uma correlação forte entre a dimensão Desenvolvimento de Recursos Humanos e as restantes dimensões retidas é também uma potencial pista para investigações futuras, nomeadamente ao nível da administração pública, uma vez que as novas leis de gestão de carreiras e avaliação de desempenho prevêm uma maior liberdade de reconhecer e recompensar os seus recursos humanos, podendo a forma como as instituições conseguirem concretizar estas leis ter impacto na implementação dos processos de Gestão da Qualidade. Elmuti e Kathawala (1977) realizaram uma investigação na qual concluíram que os programas de certificação pela ISO 9000 promovem a participação e a qualidade de vida no trabalho. No entanto, quando centramos a nossa análise em organismos públicos temos de estar conscientes que a Gestão de Recursos Humanos é reduzida em termos de autonomia de decisão e o que predomina é uma gestão administrativa de pessoas. Daí que as implicações da Gestão da Qualidade muitas vezes não espelhe o efeito desejado ao nível de condições essenciais para a sua promoção como a participação e envolvimento dos colaboradores. É claro que esta dificuldade se constitui como um grande desafio que se traduz na definição de políticas de gestão de Recursos Humanos efectivas.

O domínio da Gestão da Qualidade apresenta um vasto campo de exploração, sendo rico em oportunidades de investigação.

A Gestão da Qualidade e pela Qualidade é sem dúvida, um assunto de estudo denso e complexo, daí percepcionarmos que será relevante a replicação deste estudo noutras instituições congéneres, ou mesmo a nível nacional, o que permitirá comparabilidade e assim, um maior conhecimento das práticas associadas a este modelo de gestão neste tipo de instituições. Será também recomendável que estudos futuros contemplem o conjunto dos oito princípios da Gestão da Qualidade, pois resultará numa visão mais abrangente da aplicabilidade daquele modelo de gestão. No nosso ponto de vista, estas são as duas principais limitações desta investigação, uma vez que restringem o alcance quer dos resultados, quer das conclusões.

Finalizamos esta etapa com o sentimento de que contribuímos para uma melhor compreensão da Gestão da Qualidade, desejando que este trabalho se constitua como um ponto de partida para desenvolvimentos futuros!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahire, S.L., Golhar, D.Y. & Waller, M.A. (1996). Development and validation of TQM implementations construct, *Decision Sciences*, 27 (1), pp. 23-56
- Ahmad, S. & Schtoeder, G. (2002). The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(5), pp.540-550
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R. G., Devaraj, S. (1995). A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method: Preliminary Empirical Findings, *Decision Sciences*, 26 (5), pp. 637 – 658
- Alferes, V. (1997^a). *Investigação científica em Psicologia: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina
- Allport, F. H. (1962). The structuring of events: outline of a general theory with applications to psychology. *Psychological Review*, 61, 281-303.
- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-46
- Archier, G. e Sérieyx, H. (1989). *A empresa do 3o tipo*. São Paulo: Nobel
- Argyris, C. & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading MA: Addison-Wesley
- Ashton, C. (1993). Mindset or mechanism?, *Total Quality Management*, 43
- Bailey, D. & Bennett, J.V. (1996). The realistic model of higher education. *Quality Progress*, nov., pp.77-79
- Barnes, F.C. (1998). ISO 9000 Myth and Reality: A reasonable Approach to ISO 9000. *Management Journal*, pp. 23-33

- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage, Thousand Oaks, CA
- Bastos, A. V. & Borges-Andrade, J. E. (2002). Comprometimento com o trabalho: padrões e, diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2), pp. 31-41
- Benson, P. G., Saraph, J. V., Roger & Schroeder, G. (1991). The effects of organizational context on quality management: an empirical investigation. *Management Science*, 37 (9)
- Black, S:A. & Crumley, H.C. (1997). Self assessment: What's in it for us?, *Total Quality Management*, 8 (2/3), pp. 90-94
- Brennan, J., Goedegebuure, L.C.J., Westerheijden, D.F., Weusthof, P.J.M. & Shah, T. (1992). *Towards a Methodology for Comparative Quality Assessment in European Higher Education: A Pilot Study on Economics in Germany, the Netherlands and the United Kingdom*. London:CNAA
- Brewerton, P., & Millward, L. (2001). *Organizational Research Methods: A guide for students and researchers*. London: Sage
- Bryman, A. & Cramer, D. (1993). *Análise dos dados em Ciências Sociais: Introdução às técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras, Celta
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row, Publishers.
- Calvo-Mora, A., Leal, A. & Roldán, J.L. (2005). Relationships between the EFQM Model Criteria; a Study in Spanish Universities, *Total Quality Management*, Vol. 16, N°6, pp. 741-770
- Cameron, K. S. & Barnett, C. K. (2000). Organizational quality as a cultural variable: An empirical investigation of quality culture, processes, and outcomes, in R. E. Cole & W. R. Scott (Eds.) *The Quality Movement and Organization Theory*. Sage Publications
- Capelas, L. & Paiva, A. L. (Orgs.) (2007). *Manual Prático para a Certificação e Gestão da Qualidade com base nas normas ISO 9000:2000*, Verlag Dashöfer, Lisboa

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd). New York: Academic Press
- Capricho, L. & Lopes, A. (2007). *Gestão da Qualidade*. Lisboa, RH
- Chase, R. L. (1993). Differing Perceptions. *Total Quality Management*, April: 19
- Creech, Bill (1998). *Os cinco pilares do TQM*, Publicações Dom Quixote, Lisboa
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: qualitative, quantitative, mixed models – Approaches*. SAGE
- Crosby, P. (1996). *Quality is Still Free*, McGraw-Hill
- Dale, B. G. (1996). Sustaining process of continuous improvement: definition and key factors, *The TQM Magazine*, 8 (2), pp. 49-51
- Dale, B. G. & Cooper, C. (1995). *Qualidade Total e Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença
- Dale, B.G. & Oakland, J.S. (1991). *Quality Improvement Through Standards*. Stanley Thornes: Cheltenham
- Dale, B. G. & Plunkett, J. J. (1990). *Managing Quality*. New York: Philip Allan
- Dean, J.W. & Bowen, D.E. (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development, *Academy of Management Review*, 19(3), pp.392-418
- Deming, W.E. (1988). *Qualité – La Revolution du management*. Economica, Paris
- Deming, W. E. (1990). *Qualidade: A Revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Marques
- Dering, N.Z. (1998). Leadership in Quality Organizations, *Journal of Quality & Participation*, 21, pp.32-...
- DGAP (2006), *Estrutura Comum de Avaliação (CAF – Melhorar as Organizações Públicas através da Auto-avaliação)*, EIPA

- Doherty, G. (1994). *Developing quality systems in education*. New York: Routledge
- European Foundation for Quality Management. (1999). *Assessing for Excellence – A Practical Guide for Self-assessment*. Brussels: EFQM
- Ellington, H. & Ross (1994). Evaluating teaching quality throughout a university. *Quality Assurance in Education*, 2(2), pp. 4-9
- Elmuti, D. & Kathawala, Y. (1977). An investigation into effects of ISO 9000 on participant's attitudes and job performance. *Production and Inventory Management Journal*, 38, N°1, pp. 52-57
- Eskildsen, J. K., and Dahlgaard, J. J. (2000). A Casual Model for Employee Satisfaction. *Total Quality Management*, 11(8), 1081-1095
- Feigenbaum, A. V. (1994). Quality education and America's competitiveness. *Quality Progress*, September, pp. 83-84
- Fernández, Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa, *Papeles de Economía Española*, 56, pp. 78-193
- Fernández, Z. (1995). Las bases internas de la competitividad de la empresa, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4 (2), pp. 11-19
- Ferreira, F. V. (1999). Desenvolvimento e aplicação de um modelo de programa da Qualidade para o serviço público. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis
- Ferreira, F. V. (2000). Liderança visionária: instrumento de ajuste grupal nas organizações que buscam a inovação. In: Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), Maringá. Anais do I Encontro Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE). Maringá : DAD/UEM - Publicações, 2000. v. 1. p. 190-198.
- Ferreira, M.R.F. (2000). *O impacto da Certificação da Qualidade nas empresas Têxtil e Vestuário do Vale do Ave e Cávado*. Dissertação de Mestrado em Design e Marketing, Universidade do Minho, Guimarães.

- Fink, A. & Kosecoff, J. (1985). *How to conduct surveys: A step-by-step guide*. Newbury Park: Sage
- Fleury, A. & Fleury, M.T.L. (1995). *Aprendizagem e Inovação Organizacional - as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas
- Foguel, S. (1992). A década da aprendizagem. *Odebrecht Informa*, 18 (50), pp.59-60.
- Galpin, T. (1996). *O Lado Humano da Mudança – Um guia prático para a mudança organizacional*. Edições Sílabo, Lisboa
- Garvin, D.A. (1992). *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Qualitymark, São Paulo.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O inquérito, teoria e prática* (3ª ed.). Oeiras: Celta Editora
- Gomes, A. D. (1992). Formas de Organização e Técnicas de Gestão: análise comparativa e níveis de análise, *Revista Portuguesa de GESTÃO, II*, pp. 29-47
- Gomes, A. D., Cardoso, L. & Carvalho, C. (2000). Discursos de Liderança: o que faz sentido faz-se. *Psychologica*, 23, pp. 7-36
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, (24)5, 503-521
- Hackman, J. R. & Wageman, R. (1995) Total quality management: Empirical, conceptual and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 309-342
- Hansen, W. L. & Jackson M. (1996). Total Quality improvement in the classroom. *Quality in Higher Education*, 2(3), pp. 211-217
- Helms, S. & Key, C. H. (1994). Are students more than costumers in the classroom? *Quality Progress*, September, pp. 97-99
- Herrick, N.Q., Maccoby, M. (1976). Humanizing work: a priority goal of the 1970's, In L. E. Davis e A. B. Cherns (eds.), *The Quality of Working Life*, Free Press, Nova Iorque. Vol. 1

- Hill, M. & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo
- Horine, J. E., Hailey, W. A. & Rubach, L. (1993). Shaping America's future. *Quality Progress*, October, pp. 41-60
- Horsburgh, M. (1999). Quality monitoring in higher education: the impact on student learning. *Quality in Higher Education*, 5(1), pp. 9-25
- Hubbard, D.L. (1994). Can higher education learn from factories?, *Quality Progress*, May, pp.93-97
- Ishikawa, K. (1990). *Introduction to Quality Control*. 3 ed. Trad. John H. Loftus. Tokyo, 3ª Corporation
- Jesuino, J.C.. (1993) Estrutura e processos de grupo: Interações e factores de eficácia. in Vala, J., & Monteiro, M.B., (Eds.) *Psicologia Social*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa (pp. 259-286)
- Juran, J. M. (1988). *Juran on Planning for Quality*, The Free Press
- Juran, J. M. (1992). *A qualidade desde o projeto: novos passos para o planeamento da qualidade de produtos e serviços*. São Paulo: Pioneira
- Juran J. M., Gryna F. M. (1998). *Juran's Quality Control Handbook*. McGraw-Hill
- Kanji, G.K. (2001). Forces of excellence in Kanji's Business Excellence Model, *Total Quality Management*, 12 (2), pp. 259-272
- Khan M. & Hafiz N. (1999). Development of an Expert System for implementation of ISO 9000 quality systems. *Total Quality Management*, 10 (1), pp. 47-59
- Kotter, J. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fails. *Harvard Business Review* , 85 (1), pp. 96-103.
- Lawler III, E. E. (1986). *High-Involvement Management: participative strategies for improving organizational performance*. San Francisco, Jossey-Bass
- Lee, P. & Quazi, H.A. (2001). A methodology for developing a self assessment tool to measure quality performance in organizations, *International Journal of Quality*

and Reliability Management, 18 (2), pp. 118-141

- Marques, M. C. (2006). Os sistemas de gestão da qualidade nas instituições de ensino superior – 1ª parte. *Auditoria Interna*, 25, pp. 7-9
- Marques, M. C. (2007). Os sistemas de gestão da qualidade nas instituições de ensino superior – 2ª parte. *Auditoria Interna*, 26, pp. 6-9
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York:Harper
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Co., Inc.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Publicações Dom Quixote, Lisboa
- Mo, J. P. T., & Chan, A. M. S. (1997). Strategy for the successful implementation of ISO 9000 in small and medium manufacturers. *The TQM Magazine*, 9(2), pp. 135-145.
- Montano, C. B. & Utter, G. H. (1999). Total quality management in higher education. *Quality Progress*, Aug. pp. 52-59
- Mukherjee, A.S., Lapre, M.A. & Van Wassenhove, L.N. (1998) Knowledge driven quality improvement, *Management Science*, 44, November, pp.35-49
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York, McGraw-Hill
- Okes, D. & Westcott, R. T. 2001, *The Certified Quality Manager Handbook*, 2nd Ed. ASQ Press: Milwaukee, WI.
- Oakland, J.S. (1989). *Total Quality Management*. Oxford: Heinemann
- Oakland, J. S. (1993). *Total Quality Management (2nd)*. East Brunswick, NJ. Nicholas Publishing .
- Pannirselvam, G. P. & Ferguson, L. A. (2001), “A study of the relationships between the Baldrige categories”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 14-34.

- Pestana, M. & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados em Ciências Sociais: a complementariedade do SPSS* (4ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pires, A. R. (2000). *Sistemas de gestão da Qualidade*. Edições Sílabo, Lisboa
- Porter, L.J. & Parker, A.J. (1993). Total Quality Management – the critical success factors, *Total Quality Management*, 4 (1), pp. 13-22
- Quazi, H. A., Hong, C. W. & Meng, C. T. (2002). Impact of ISO 9000 certification on quality management practices: a comparative study. *Total Quality Management*, 13 (1), pp. 53-67
- 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), pp.335-346
- Rebelo, T. (2006). *Orientação Cultural para Aprendizagem nas Organizações: Condicionantes e Consequentes*. Coimbra: FPCE – UC
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behavior: Concepts, controversies, and Applications*. New Jersey: Prentice Hall
- Robson, C. (2002). *Real world research* (2nd Ed.). Oxford: Blackwell
- Rosa, M. J., Saraiva, P. M. & Diz, H. M. (2000). “Um Modelo de Excelência para Instituições de Ensino Superior”, *Primeiro Congresso Nacional da Qualidade*, CD-ROM, Lisboa . comunicação oral
- Ross, J. E. (1999). *Total Quality Management Management: Test, cases and readings*. Delray Beach, FL: St. Lucie Press
- Rossi, P., Wright, J. D. & Anderson, A. B. (1983). *Handbook of survey research*, New York: Academic Press
- Rowley, J. (1996). Measuring quality in higher education. *Quality in Higher Education*, 2(3), pp. 237-255
- Ruiz-Carrillo, J. I.C. & Fernández-Ortiz, R. (2005). Theoretical Foundation of the EFQM Model: The resource-based View, *Total Quality Management*, 16 (1),

pp31-35

- Rusjan, B. (2005). Usefulness of the EFQM Excellence Model: Theoretical Explanation of Some Conceptual and Methodological Issues, *Total Quality Management*, 16 (3), pp. 363-380
- Saraiva, M. & Reis, E. (1997). Metodologias de Avaliação da Qualidade no Ensino Superior Europeu, *Revista Portuguesa de Gestão*, II/97, ISCTE, Lisboa, p. 45-79
- Saraiva, P., Rosa, M.J. & Sá, P. (1998). Gestão pela Qualidade no Ensino. QualiRama, 52, Nov/Dez, p. 3-10
- Saraiva, P. M. (2000). *ISO 9000 para Instituições de Ensino e Formação – Guia Interpretativo para aplicação da Norma NP EN ISO 9001 a Instituições de Ensino e Formação*. Instituto Português da Qualidade, Lisboa
- Saraph, J. V., Benson, P.G., Schroeder, R.G. (1989), An Instrument for measuring the critical Factors of Quality Management, *Decision Science*, 20, 4, 810-829
- Sarkar, B. (1990). Status of quality control in Indian industries – a survey. *Total Quality Management*, 1 (1), pp. 133-146
- Secretariado para a Modernização Administrativa (1999). *Gestão da Qualidade: conceitos, sistema de gestão, instrumentos*. Lisboa: SMM
- Schargel, F.P. (1994) Teaching TQM in a inner city high school. *Quality Progress*, Sept. pp. 87-90
- Schonberger, R.J. (1994). Human resource management lessons from a decade of total quality management and reengineering. *California Management Review*, Summer, pp. 109-123.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday
- Skrabec, Q., Ragu-Nathan, T.S., Rao, S.S. & Bhatt, B.T. (1997). ISO 9000: Do the Benefits Outweigh the Costs?. *Industrial Management*, Nov/Dec 1997, pp. 26-30

- Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Shemwell, D. J., Yavas, U. & Bilgin, Z. (1998) Customer-service provider relationships: An empirical test of a model of service quality, satisfaction and relationship-oriented outcomes. *International Journal of Service Industry Management*, 9(2), pp. 155-168
- Shiozawa, R. S. (1993) *Qualidade no atendimento e tecnologia de informação*. São Paulo: Atlas, 1993:58
- Sirvanci, M. (1996). Are students the true customers of higher education? *Quality Progress*, Octob., pp. 99-102.
- Sta. Maria, R.F. (2003). Innovation and organizational learning culture in the Malaysian public sector. *Advances in Developing Human Resources*, 5 (2), 205-214
- Stevens, J. (1986). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. New York: Lawrence Erlbaum
- Sun, H. (1999). Diffusion and contribution of total quality management: an empirical study in Norway. *Total Quality Management*, Vol. 10 (6), p. 901-914
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4^a ed). Boston: Allyn & Bacon
- Tamayo, A., Mendes, A. M. & Paz, M. G. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estud. psicol. (Natal)* [online]. 2000, 5 (2), pp. 289-315
- Tenera, A. (1995). *Comunicação e Qualidade Total*. Tese de Mestrado em Ciências Empresariais, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa
- Teixeira, A. C. (2003). *A Evolução da Gestão de Recursos Humanos e a Implementação de Sistemas de Certificação pela Qualidade*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Minho, Guimarães.
- Torrington, D. (1989). Human Resource management and the personnel function, in J. Storey (ed.) *New perspectives on human resources management* (pp.56-66).

London:Routledge

- Urban, A. T. & URBAN, F. T. (1995). Estrutura organizacional para a qualidade de serviços em áreas de atendimento a clientes: um elenco de proposições. In: 19º ENANPAD
- Vught, F.V. & Westerheijden, D. F. (1995). Quality Measurement and Quality Assurance in European Higher Education. In Pollitt, C. & Bouckaert, G., *Quality Improvement in European Public Services – Concepts, Cases and Commentary*. London: Sage Publications
- Walgenbach, P. (2001). The production of distrust by means of producing trust. *Organization Studies*, 22 (4), 693-715
- Westlund, Hellen (1995). Quality in Swedish Higher Education: a Pilot Study. In Pollitt, C. & Bouckaert, G., *Quality Improvement in European Public Services – Concepts, Cases and Commentary*. London: Sage Publications
- Williams, G. (1993). Total Quality Management in Higher Education: Panacea or Placebo?. *Higher Education*, 25(3), pp. 229–237.
- Wiele, T. V., Dale, B. & Williams, R. (2000). Iso 9000 Series and Excellence Models: Fad to Fashion Fit, 25 (3), 50
- Wright, D. (1997). *Understanding Statistics: An Introduction for the Social Sciences*. London: Sage
- Zabalza, M. (1999). *Coordenadas básicas para una docencia de calidad en la Universidad: Qué caracteriza la calidad de los docentes y la docencia universitaria*. Conferência apresentada ao I Simposium Iberoamericano sobre Didáctica Universitária, Santiago de Compostela, 2-4 de dez.
- Zarifian, P. (1992). Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante. *Education Permanente*, Paris
- Zbaracki, M. J. (1998). The rhetoric and reality of total quality management. *Administrative Science Quarterly*, 43, pp. 602-636

Zink, Z.L. & Schmidt, A. (1995). Measuring universities against the European quality award criteria, *Total Quality Management*, 6 (5/6), pp. 547-562

www.aeportugal.pt

www.efqm.org

INTRODUÇÃO

Primeira Parte

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Segunda Parte

ESTUDO EMPÍRICO

CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXO

ANEXO I: Questionário distribuído aos sujeitos da amostra, contendo: folha de rosto (com as instruções gerais) e questionário das *Dimensões da Qualidade*