

# O efeito da certificação pela ISO 9001 no desempenho das PME

**António Ferreira**

E-mail: [tozeferr@hotmail.com](mailto:tozeferr@hotmail.com)

Universidade da Beira Interior

**Luís Lourenço**

E-mail: [lourenço@ubi.pt](mailto:lourenço@ubi.pt)

Universidade da Beira Interior (NECE – Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais)

**Luís Mendes**

E-mail: [lmendes@ubi.pt](mailto:lmendes@ubi.pt)

Universidade da Beira Interior (CEFAGE – UBI – Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia)

## Resumo

**Objetivo** – Considerando a importância que as PME têm na economia e tendo em conta que a maioria dos sistemas de gestão de qualidade implementados nas PME têm por base os requisitos da norma ISO 9001, com este trabalho pretendeu estudar-se a influência da certificação pela norma ISO 9001 no desempenho das PME.

**Metodologia** – Metodologicamente optou-se por um estudo de caso realizado em duas PME. Os dados foram recolhidos através de entrevistas realizadas com as pessoas responsáveis pela implementação e acompanhamento do sistema de gestão da qualidade tendo em conta os requisitos da norma ISO 9001.

**Conclusões** – O estudo mostrou que a implementação do sistema de gestão da qualidade tendo em conta os requisitos da norma ISO 9001 teve efeitos distintos sobre o desempenho das empresas objeto do estudo. A informação recolhida mostrou que a implementação do sistema de gestão da qualidade tendo em conta os requisitos da norma ISO 9001 melhorou significativamente o desempenho da empresa Enforce. Relativamente à empresa Jaime Alberto as únicas mudanças que a certificação trouxe foram ao nível da imagem externa e da organização da documentação, não podendo considerar-se que afetou significativamente o desempenho.

**Limitações da pesquisa** – Tendo em conta que o estudo foi realizado apenas em duas organizações, não há a possibilidade de generalizar os resultados.

**Originalidade / valor** - Uma visão geral do efeito sobre o desempenho da implementação do sistema de gestão da qualidade de acordo com os requisitos da norma ISO 9001 nas PME.

**Palavras-chave:** Desempenho, Sistemas de gestão da qualidade, ISO 9001, PME.

## Abstract

**Goal** – Considering the importance of the small and medium-sized businesses have in the economy and that the majority of the quality management systems implemented in the SMEs are based on the requirements of the standard ISO 9001, with this work our focus is to study the influence of the certification of the standard ISO 9001 on the performance of the SMEs.

**Methodology** – Methodologically we choose a case study held on both SMEs. The data was collected through interviews held with the people responsible for the implementation and monitoring of the quality management systems having in mind the requirements of the standard ISO 9001.

**Conclusions** – The study showed that the implementation of the quality management system taking into account the requirements of ISO 9001 has distinct effects on the performance of the companies' object of study. The information collected showed that the implementation of the quality management system taking into account the requirements of ISO 9001 has significantly improved the company's performance Enforce. In respect of “Jaime Alberto” the only changes that brought certification were at the level of the external image and the Organization of the documentation and may not be deemed to affect performance significantly.

**Research limitations** – Taking into account that the study was held only by two organizations, there is no possibility of generalizing the results.

**Originality / Value** - An overview of the effect on the performance of the implementation of the quality management system according to the requirements of the standards ISO 9001 in the Small and Medium companies.

**Key words:** Performance, Quality management systems, ISO 9001, SMEs

## 1- Introdução

Segundo Ilkay e Aslan (2011) garantir a qualidade não significa apenas produzir um produto de forma padronizada, significa também responder constantemente às expectativas dos clientes. Assim, as organizações não se devem preocupar apenas com a qualidade do produto, mas devem preocupar-se também com a qualidade de todas as atividades desenvolvidas na organização. A implementação de um sistema de qualidade visa a melhoria contínua de todos os processos organizacionais.

O método mais utilizado para a implementação de um sistema deste tipo é baseado na norma ISO

9001 (Ilkay e Aslan, 2011). Esta norma propõe práticas para as empresas responderem sistematicamente às expectativas dos clientes, de modo a melhorarem todos os seus processos continuamente.

A ISO 9001 pode ser implementada em qualquer tipo de organização, independentemente do seu tamanho, produto ou setor. Assim, as pequenas e médias empresas (PME) podem

implementá-la também (Briscoe et al. 2005). Os investigadores que lidam com os efeitos da ISO 9001 em empresas mencionam a falta de estudos sobre as PME e sugerem que investigação deve ser feita sobre esse tipo de empresas, considerando a sua importância nas economias (Briscoe et al, 2005). A falta de estudos sobre esta temática nas PME constitui uma das razões para a elaboração deste estudo.

Na última década, o número de PME certificadas pela ISO 9001 aumentou significativamente. Tal facto tem motivado alguns investigadores (Bayati e Taghavi, 2007; Koc, 2007; Martinez-Costa e Martinez-Lorente, 2003; Naveh e Marcus, 2005), a estudarem a influência dessa certificação no desempenho das PME. No entanto, não há consenso entre os diversos estudos realizados sobre esta temática. Enquanto alguns afirmam que a certificação traz benefícios e melhora significativamente o desempenho (Koc, 2007), outros afirmam que a certificação não tem nenhum benefício ou efeito sobre o desempenho (Lima et al., 2000). Outros ainda concluem que a certificação tem um efeito muito limitado sobre o desempenho (Naveh e Marcus, 2005). Esta falta de consenso existente na literatura sobre o efeito da certificação pela ISO 9001 no desempenho das PME constitui a outra razão para a realização deste trabalho. Este estudo pretende de algum modo contribuir para atenuar essa falta de consenso existente na literatura.

Posto isto a questão de investigação é a seguinte: a certificação pela ISO 9001 melhorou o desempenho das PME?

Com o propósito de dar resposta à questão de investigação definiu-se o seguinte objetivo: estudar a influência da certificação pela ISO 9001 no desempenho das PME.

Após a introdução o estudo inclui uma revisão de literatura sobre gestão da qualidade, que proporciona uma visão geral do que é a gestão da qualidade, identificando também a influência da certificação pela ISO 9001 no desempenho das PME. Após a revisão da literatura é delineada a metodologia a seguir com vista à concretização do objetivo proposto. A recolha dos dados foi efetuada através de entrevistas semiestruturadas realizadas às pessoas responsáveis pela implementação do sistema de gestão da qualidade nas PME objeto do estudo. Finalmente são discutidos os resultados e apresentadas as principais conclusões.

## **2- Revisão da literatura**

As PME têm uma grande importância para a economia ocidental, pois sendo as empresas que existem em maior número nos países ocidentais, são responsáveis por empregar a maioria dos trabalhadores nesses países, tendo também um peso muito significativo no seu Produto Interno Bruto (PIB) e no seu volume de exportações (Kipley e Lewis, 2009).

Mudanças críticas no ambiente competitivo das PME têm vindo a colocar uma forte pressão sobre a melhoria contínua de todas as atividades realizadas nestas organizações. Tendo em conta que as PME têm por vezes menos recursos e competências do que as grandes empresas, estas têm que apostar em fortes estratégias de gestão de qualidade para atingirem elevados níveis de competitividade (Briscoe et al., 2005).

Na literatura quando comparadas com as grandes empresas as PME são geralmente caracterizadas pela sua escassez de recursos (Kiple e Lewis, 2009; Pett e Wolff, 2007). Esta limitação de recursos sejam eles humanos, financeiros, de conhecimento, de tempo, entre outros pode trazer desvantagens em termos de qualidade a estas empresas (Kumar e Antony, 2008, Aldowaisan e Youssef, 2006).

Assim, com o intuito de suprirem a sua falta de recursos e poderem competir em situação de igualdade, as PME precisam desenvolver habilidades e qualidades superiores para contrabalançar disparidades de escala (Kiple e Lewis, 2009). A implementação de sistemas de gestão de qualidade pode constituir um instrumento útil para o incremento da qualidade e da melhoria contínua das PME e conseqüentemente potenciar a sua competitividade. Segundo Koc (2007), uma outra vantagem da implementação de sistemas de gestão da qualidade prende-se com a redução dos custos da não qualidade, nomeadamente a redução dos produtos defeituosos e a eliminação de erros na prestação de serviços.

Segundo Bayati e Taghavi (2007), os recursos financeiros são o maior obstáculo para a implementação de sistemas de gestão da qualidade nas PME. Ao contrário das grandes empresas, as PME têm recursos muito mais limitados. Esta limitação por vezes coloca em causa a implementação do sistema de gestão da qualidade (Kiple e Lewis, 2009). Assim, as PME necessitam de realizar uma análise custo-benefício antes de implementarem o sistema de gestão da qualidade.

O método mais utilizado para a implementação de um sistema deste tipo é baseado na norma ISO

9001 (Ilkay e Aslan, 2011). Esta norma propõe práticas para as empresas responderem sistematicamente às expectativas dos clientes, de modo a melhorarem todos os seus processos continuamente.

A norma ISO 9001 contextualiza sistemas de gestão da qualidade utilizados por muitas organizações em todo o mundo, sejam elas indústrias ou empresas de serviços, sejam do setor público ou do setor privado. De acordo com Ilkay e Aslan (2011), este sistema de gestão da qualidade é implementado por organizações que pretendem melhorar as suas atividades

continuamente, visando atender as necessidades e expectativas dos clientes. O objetivo da implementação deste sistema de gestão da qualidade é assegurar a qualidade de todas as atividades e processos de modo a que os produtos ou serviços satisfaçam integralmente as necessidades e expectativas dos clientes.

As normas ISO 9001 indicam a uma instituição quais os procedimentos que devem seguir na produção dos bens e na prestação dos serviços. A ISO 9001 define como as tarefas devem ser executadas corretamente para que os bens e serviços atendam as necessidades e expectativas dos clientes (Singels et al. 2001). Este sistema de gestão da qualidade não garante a qualidade do produto, apenas garante que uma empresa tem um conjunto de procedimentos para a gestão da qualidade (Wayhan et al., 2002). Estes sistemas de gestão da qualidade incentivam a qualidade do produto, mas não a garantem só por si (Terziovski et al., 1997). A certificação apenas indica que um auditor independente atestou a implementação do sistema de gestão da qualidade de acordo com as normas gerais (Martinez-Costa e Martinez-Lorente, 2003).

A ISO 9001 documenta os processos de gestão da qualidade e verifica se eles atendem às diretrizes

ou não (Ilkay e Aslan, 2011). Os princípios básicos que orientam as ISO 9001 são definir formalmente as necessidades e expectativas dos clientes, fazendo planos para as atingir. Existem alguns estudos sobre os benefícios da certificação pela ISO 9001 para as PME e seus efeitos sobre o desempenho. No entanto, não há consenso entre eles. Enquanto alguns afirmam que a certificação traz benefícios e aumenta o desempenho, outros afirmam que a certificação não tem nenhum benefício ou efeito sobre o desempenho. Outros ainda concluem que a certificação tem um efeito muito limitado sobre o desempenho.

Alguns estudos existentes na literatura são estudos de caso que consideram a implementação do sistema de gestão da qualidade numa única empresa (Barak et al, 2003). Embora os estudos de caso sejam uma metodologia ideal para encontrar histórias de sucesso, eles realmente não provam que a certificação em qualidade melhora o desempenho. Eles só mostram que é possível essa melhoria.

Outros estudos relacionados com este assunto tentaram estabelecer uma relação causa-efeito entre a certificação e a melhoria do desempenho (Koc, 2007; Ilkay e Aslan, 2011). Estes estudos compararam o desempenho das empresas antes da certificação com o desempenho das mesmas empresas após a certificação. Existem também estudos que analisam a relação entre TQM, práticas de qualidade e desempenho. Estes estudos causais podem ser agrupados em três classes de acordo com os seus resultados:

(1) a certificação tem um efeito claramente positivo sobre o desempenho;

- (2) a certificação tem um efeito limitado sobre o desempenho;
- (3) a certificação não tem nenhum efeito sobre o desempenho.

Koc (2007) no estudo que realizou em 106 PME mostrou que as empresas certificadas apresentam melhor desempenho, produção e parâmetros de concorrência do que as empresas não certificadas. Bayati e Taghavi (2007) concluíram no seu estudo que a certificação pela ISO 9001 trouxe às empresas práticas que melhoraram o seu desempenho. Gotzamani et al. (2007) demonstraram no seu estudo que a implementação da ISO 9001 nas empresas trouxe melhorias no seu desempenho. Chow-Chua et al. (2003) no estudo que realizaram em 146 empresas verificaram que as empresas certificadas apresentaram um desempenho superior às empresas não certificadas. Sun (2000) no estudo que efetuou sobre a ISO 9001 e o efeito da TQM no desempenho verificou que as empresas certificadas pela ISO 9001 exibiram melhor desempenho em termos de produtos defeituosos, reclamações de clientes, lucratividade e produtividade. No entanto, o estudo também demonstrou efeitos limitados sobre a sua posição no mercado e competitividade. Além disso, o estudo não mostrou nenhum efeito sobre a satisfação dos funcionários e sobre a proteção ambiental. Ismail et al. (1998) no estudo que realizaram encontraram diferenças significativas em termos de desempenho entre as empresas certificadas e as não certificadas.

Outros estudos mostraram que a certificação pela ISO 9001 teve um efeito muito limitado no desempenho das empresas. Naveh e Marcus (2005) no estudo que realizaram mostraram que as empresas certificadas tinham melhor desempenho operacional do que as não certificadas, no entanto em termos de desempenho global não se verificaram diferenças significativas entre as empresas certificadas e as não certificadas. Wayhan et al. (2002) no estudo que realizaram verificaram que a implementação da ISO 9001 nas empresas que estudaram não teve efeito sobre as vendas, património líquido e margem bruta, tendo tido um efeito muito limitado apenas no retorno sobre os ativos. Num outro estudo realizado sobre empresas certificadas e não-certificadas foi encontrada apenas diferença significativa em termos de fluxo de caixa entre os 13 critérios de desempenho estudados (Terziovski et al., 1997).

Alguns estudos efetuados mostraram que a certificação não teve nenhum efeito sobre o desempenho. Martinez-Costa e Martinez-Lorente (2003) num estudo que realizaram em 30 empresas espanholas verificaram que a certificação não teve qualquer influência no desempenho das empresas. De acordo com Aarts e Vos (2001), os mercados bolsistas não valorizam

resultado da certificação, mas valorizam o processo de certificação. Em outro estudo que comparou o desempenho financeiro de empresas certificadas com o desempenho financeiro de empresas não certificadas, Lima et al. (2000) não observaram diferentes níveis de desempenho entre os dois grupos de empresas.

Rao et al. (1997) realizaram um estudo em 500 empresas de quatro países diferentes (EUA, México, Índia, China) encontrando diferenças significativas entre empresas certificadas e não-certificadas relativamente ao desempenho. No entanto, um estudo realizado em Cingapura contradiz este estudo, pois Quazi et al. (2002) não encontraram nenhuma diferença ao nível do desempenho entre empresas certificadas e não certificadas. Num estudo em que não houve diferença entre empresas certificadas e não certificadas, relativamente ao desempenho verificou-se que a certificação por si só não pode ser uma razão para a melhoria do desempenho (Singels et al., 2001).

Somente uma investigação foi encontrada que refere os efeitos negativos da certificação pela ISO 9001. Neste estudo de longo prazo, o desempenho das empresas foi comparado entre os três anos antes da certificação e os três anos após a certificação. Foi verificada uma perda de desempenho, em vez de uma melhoria (Martinez- Costa e Martinez- Lorente, 2007).

### **3 - Metodologia**

#### **3.1 – Tipo de estudo**

O objetivo deste trabalho é estudar a influência da certificação pela ISO 9001 no desempenho das PME. Tendo em conta que neste trabalho pretendeu-se analisar com alguma profundidade o efeito da certificação pela norma ISO 9001 no desempenho das PME optou-se por realizar uma investigação de natureza qualitativa recorrendo-se a uma abordagem do tipo *estudo de caso*, pois de acordo com Yin (2003), este tipo de abordagem permite estudar com profundidade determinados casos, e assim obter informações mais pormenorizadas que outros métodos de natureza quantitativa não permitem. Assim sendo, o estudo será centrado no contexto em análise.

#### **3.2 – Seleção de caso**

Embora as PME tenham sido um tema bastante focado na literatura e investigação, não há uma definição unificada do que constituem essas empresas. Com efeito, a dimensão da empresa pode ser medida tanto em termos do total da força de trabalho, como em volume de negócios, investimentos ou número de unidade de negócio. Por conseguinte, neste estudo será

considerado o número de trabalhadores como principal critério para determinação das empresas em estudo como PME.

As empresas escolhidas para a realização deste estudo foram as empresas *Enforce* e *Jaime Alberto*. A escolha de duas empresas prendeu-se com o facto de dotar este trabalho de alguma robustez, na medida em que as conclusões retiradas de dois casos serão mais sustentáveis do que as conclusões retiradas apenas de um. A opção por estas empresas em concreto prendeu-se em primeiro lugar com o facto de serem PME certificadas pela norma ISO 9001 e em segundo lugar por serem empresas de setores de atividade muito diferentes (setor da energia e setor alimentar), o que permite de algum modo verificar até que ponto o setor de atividade pode influenciar o efeito da certificação pela ISO 9001 no desempenho das PME.

### **3.3 – Recolha de dados**

Na recolha de dados para a elaboração deste estudo de caso, foram utilizadas fontes primárias. O investigador entrevistou diretamente duas pessoas que têm relação direta com o objeto do estudo, nomeadamente as pessoas responsáveis pela implementação e acompanhamento do sistema de gestão da qualidade de acordo com os requisitos da norma ISO 9001.

A apresentação do entrevistador reportou-se ao primeiro contacto que foi estabelecido previamente com as pessoas responsáveis pela implementação do sistema de gestão da qualidade de acordo com os requisitos da norma ISO 9001, das empresas Jaime Alberto e Enforce (PME situadas no parque industrial da Covilhã e que são certificadas pela norma ISO 9001).

A entrevista, sendo a técnica e método principal utilizado na recolha da informação na empresa, teve como orientação um guião de entrevista (anexo 1), efetuado com base no objetivo proposto para este estudo de caso. De acordo com Bryman e Bell (2003), este método específico dá, normalmente, a possibilidade de referir livremente pontos de vista dos entrevistados, histórias e perceções. A flexibilidade característica deste método também permite que as áreas pertinentes sejam investigadas com maior profundidade.

De facto, as entrevistas são particularmente úteis para obter a história relativa às experiências dos participantes, uma vez que o entrevistador pode avançar em profundidade informações em torno do tema em análise (Bryman e Bell, 2003).

### **3.4 – Análise de dados**

A análise dos dados recolhidos foi efetuada em diversas etapas. Primeiro, foram selecionadas as partes mais importantes das entrevistas, de maneira a tratá-las como um dado em separado. Posteriormente foram relacionados os diversos conceitos da transcrição com os conhecimentos e objetivo do estudo, de modo a clarificar o tema em análise. Em terceiro lugar, os parágrafos com as diversas ideias foram analisados e dirigidos pelas afirmações, colocando-os com alguma coerência, progredindo para uma maior uniformidade das ideias. Em quarto lugar, foi feita uma seleção de citações transcritas para uma maior confiabilidade da apresentação da análise.

## **4 – Estudo de caso: a empresa *Enforce* e a empresa *Jaime Alberto***

### **4.1 – Caracterização das empresas**

A empresa Enforce situa-se na Covilhã, região centro de Portugal. A empresa, que emprega atualmente 15 colaboradores iniciou a sua atividade em 2001. Esta empresa desenvolve a sua atividade em todo o território nacional e também a nível internacional, nomeadamente em Espanha, na Roménia e em Angola. Esta empresa desenvolve diversos tipos de atividades, nomeadamente: projetos de infraestruturas elétricas, telecomunicações e de climatização de edifícios; exploração de instalações elétricas; auditoria energética; peritagem energética de edifícios; Investigação & Desenvolvimento e Inovação de tecnologias energéticas, nomeadamente a solar.

A empresa Jaime Alberto tem a sua sede na Covilhã, mas também possui instalações em Viseu, região centro de Portugal. A empresa, que emprega atualmente 30 trabalhadores iniciou a sua atividade em 1989. Esta empresa desenvolve a sua atividade em todo o país na distribuição grossista e na venda a retalho atua nos distritos de Castelo Branco, Guarda, Viseu e Aveiro. Esta empresa tem como principal atividade a distribuição alimentar grossista, no entanto está também presente na venda a retalho.

### **4.2 – Resultados**

O estudo de caso efetuado nas PME Enforce e Jaime Alberto teve como principal fonte de informação duas entrevistas realizadas às pessoas responsáveis pela implementação do sistema de gestão da qualidade de acordo com os requisitos da norma ISO 9001, tendo sido registadas com a autorização dos entrevistados.

A análise e discussão dos resultados deste estudo foram efetuadas tendo em consideração o objetivo proposto e a questão colocada inicialmente, referindo o efeito no desempenho da implementação do sistema de gestão da qualidade de acordo com os requisitos da norma ISO 9001.

#### **4.2.1 – Resultados da empresa *Enforce***

A empresa para além da certificação pela ISO 9001 nunca teve implementado outro sistema de gestão da qualidade. *“Estamos certificados há 5 anos pela ISO 9001, antes disso nunca existiu na empresa nenhum sistema de qualidade implementado”.*

Esta empresa para além de estar certificada em qualidade está também certificada em Investigação & Desenvolvimento e Inovação. *“Para além de sermos certificados em qualidade pela norma ISO 9001, somos certificados em IDI”.*

A implementação formal do sistema de gestão de qualidade decorreu com normalidade, pois a empresa desde que foi criada sempre teve grandes preocupações com a qualidade, dado que considera os custos da não qualidade muito elevados. *“Antes da implementação do sistema de qualidade de acordo com os requisitos da norma ISO 9001 a empresa já tinha uma grande preocupação com as questões da qualidade, pois a empresa sempre considerou os custos da não qualidade muito elevados, por exemplo, quando colocamos um painel solar no telhado de um edifício se não temos o devido cuidado e atenção corremos o risco de deixarmos alguma telha mal colocada, o que pode com a chuva provocar inundações no edifício, tendo nós que responder pelos danos causados aos proprietários, danos estes que podem atingir com facilidade largos milhares de euros”.* *“Não foi nada complicado implementar o sistema de gestão da qualidade de acordo com os requisitos da norma ISO 9001, porque quase todos os requisitos da norma já eram praticados na organização, a norma para nós foi importante não tanto em termos de práticas da qualidade, mas mais no que concerne a orientar o processo e a sistematizá-lo, no fundo ajudou-nos a organizar melhor aquilo que já fazíamos.”*

Os colaboradores têm um papel essencial no processo, pois sendo eles que executam as atividades, são eles que estão constantemente sujeitos ao erro. O erro pode ter consequências importantes para a empresa, quer a nível financeiro, quer ao nível da imagem que a empresa transmite aos atuais e aos potenciais clientes. Com o propósito de reduzir os custos da não qualidade, a empresa criou listas de procedimentos para todas as atividades desenvolvidas na organização, que descrevem o modo correto como as atividades devem ser desenvolvidas. O sistema de gestão da qualidade implementado teve um papel relevante na elaboração dessas listas. *“Todos os colaboradores devem participar ativamente no processo, pois só deste modo cada um consegue evitar o erro e consequentemente os custos da não qualidade, uma simples telha mal colocada, como já referi pode custar milhares de euros à empresa”.* *“Para além dos custos financeiros diretos que estes erros têm para a empresa, obviamente que erros desta natureza colocam também em causa a imagem da empresa*

*perante os clientes atuais e potenciais”. “Estão definidos os procedimentos corretos para cada atividade na organização e para o estabelecimento destes procedimentos, a implementação do sistema de qualidade de acordo com a norma ISO 9001 foi essencial.”*

A principal motivação que levou a empresa a implementar um sistema de gestão da qualidade de acordo com os requisitos da norma ISO 9001 foi a melhoria contínua de todas as suas atividades, com o propósito de satisfazer cada vez mais os seus clientes. *“O que nos motivou a implementar um sistema de qualidade de acordo com os requisitos da norma ISO 9001 foi queremos melhorar continuamente todas as nossas atividades de modo a satisfazermos cada vez mais os nossos clientes”. “O objetivo final é sempre vender um produto ou prestar um serviço aos nossos clientes que seja de qualidade, no entanto temos consciência que isso só é possível se melhorarmos em todas as atividades organizativas”. “Todos os colaboradores da empresa (gestor financeiro, diretor de produção, gestor de recursos humanos, gestor da qualidade, gestor de marketing, diretor geral) são responsáveis pelo produto final e não apenas quem o produz diretamente.”*

A empresa considera importante a certificação para as PME, pois ao permitir a melhoria contínua de todas as atividades organizativas, ajuda a colmatar a escassez de recursos que as PME, por vezes têm quando comparadas com as grandes empresas. *“As PME são empresas que por vezes têm de concorrer com empresas de muito maior dimensão, logo com mais recursos, o que eu quero dizer é que a implementação de um sistema desta natureza melhora a qualidade de todas as atividades da empresa, logo pode ser uma forma de conseguir vantagens competitivas sustentáveis”.*

A empresa considera importante a certificação pela ISO 9001 no setor das energias renováveis, na medida em que permite reduzir os custos da não qualidade, que neste setor normalmente são muito elevados. *“O setor onde estamos inseridos é um setor onde os custos da não qualidade são elevadíssimos, na ordem dos milhares de euros, considerando que a implementação do sistema de qualidade reduz substancialmente estes custos, é uma boa razão para a certificação neste setor ser bastante importante”.*

O entrevistado considera que a implementação do sistema de gestão da qualidade trouxe muitas vantagens à empresa. A certificação pela ISO 9001 permitiu reduzir os custos da não qualidade e consequentemente baixar o preço final do produto e dos serviços prestados, pois obviamente quem paga os custos da não qualidade são os clientes. A certificação permitiu também a melhoria contínua de todas as atividades organizacionais com o intuito de satisfazer cada vez mais os clientes. A certificação permitiu ainda melhorar o desempenho global da empresa, pois melhorou o desempenho operacional, financeiro e a organização interna. Para esta empresa não existem desvantagens da certificação. *“O sistema de gestão da qualidade permite-nos evitar os custos da não qualidade através de uma melhoria contínua de todas as nossas atividades, sempre com o objetivo de satisfazermos cada vez mais os nossos clientes, quer na qualidade quer no preço daquilo que lhe oferecemos”. “A grande vantagem da implementação do sistema de qualidade de acordo com os requisitos*

*da norma ISO 9001 foi a possibilidade de baixar o preço dos nossos produtos e serviços, pois o sistema reduziu substancialmente os custos da não qualidade, custos esses que obviamente eram pagos pelos clientes”. “A implementação do sistema de gestão da qualidade de acordo com os requisitos da norma ISO 9001 melhorou significativamente a qualidade de todas as atividades desenvolvidas na organização e conseqüentemente melhorou o desempenho”. “Melhorou o desempenho financeiro, pois permitiu a redução dos custos da não qualidade.” “O sistema de gestão da qualidade já nos permitiu poupar milhares de euros”. “Melhorou o desempenho operacional, pois tem permitido uma melhoria contínua em todas as atividades.” “Melhorou a organização interna, pois permitiu a sistematização de todas as atividades e a melhor organização da documentação.” “Não existe nenhuma desvantagem da certificação.”*

Finalmente o entrevistado referiu que embora estejam muito satisfeitos com a implementação do sistema de gestão da qualidade de acordo com os requisitos da norma ISO 9001, não pretendem, pelo menos para já, outra certificação. *“Estamos muito satisfeitos com a implementação do sistema de gestão da qualidade de acordo com os requisitos da norma ISO 9001, no entanto para já não pensamos na implementação de qualquer outro sistema”.*

#### **4.2.2 – Resultados da empresa Jaime Alberto**

A empresa para além da certificação pela ISO 9001 está certificada pelo HACCP. *“Obtivemos a certificação pela ISO 9001 em 2008, antes disso estávamos certificados apenas pelo HACCP”. “O HACCP é uma certificação que garante de forma independente e imparcial, que os produtos foram produzidos, manipulados, embalados, distribuídos e fornecidos de forma segura e conforme com as exigências definidas por este normativo.”*

O entrevistado considera que a implementação do sistema de gestão da qualidade de acordo com os requisitos da norma ISO 9001 não foi difícil, pois muitos dos requisitos desta norma são semelhantes aos do HACCP, com os quais a empresa já convivia há algum tempo. *“A implementação do processo de acordo com a norma ISO 9001 não foi difícil, pois muitos dos requisitos que a norma exigia já eram praticados na empresa, pois o setor alimentar como sabe já é muito regulamentado e de uma forma muito exigente, temos que cumprir tudo o que nos é exigido pelo HACCP, o que é normal acontecer, pois quando se trata de alimentos todo o cuidado é pouco, pois a má conservação destes pode colocar em causa a saúde das pessoas”. “O que é complicado neste processo é que é demasiado burocrático, fazendo perder muito tempo quer à direção da empresa quer aos diversos funcionários”. “Os funcionários não veem grande vantagem na implementação do sistema de gestão da qualidade de acordo com os requisitos da norma ISO 9001, pois já tinham que efetuar procedimentos idênticos devido à implementação do HACCP”.*

Os colaboradores participam no processo, no entanto por vezes mostram-se relutantes face ao mesmo, pois consideram a certificação pela norma ISO 9001 pouco relevante para a empresa, pois pouco acrescenta de novo ao HACCP. *“Os trabalhadores já nem podem ouvir falar na norma ISO*

*9001, pois estão fartos de perder tempo com tanta papelada e com tanta burocracia, sem verem qualquer benefício.” “Os colaboradores referem que pouco acrescenta ao HACCP.”*

A empresa considera que a implementação do sistema de gestão da qualidade de acordo com os requisitos da norma ISO 9001 não surgiu propriamente de uma motivação, mas sim de uma obrigação, pois a empresa sentiu a necessidade de se certificar pela norma ISO 9001, dado que muitos dos seus clientes exigiam que os seus fornecedores fossem certificados por esta norma, nomeadamente alguns dos seus melhores clientes (escolas, hospitais, lares, etc.). *“O que nos motivou para a certificação foi o facto de alguns dos nossos clientes, nomeadamente escolas, hospitais, lares e outros organismos públicos exigirem que as empresas que lhe forneciam os produtos fossem certificadas”.*

O entrevistado considera importante a certificação para as PME, porque ajuda-as a credibilizarem-se no mercado, pois por vezes a pequena dimensão destas empresas torna-as pouco visíveis e também pouco credíveis. *“A certificação pela ISO 9001 credibiliza as PME no mercado, aumentando deste modo as possibilidades de negócio”.*

A certificação pela ISO 9001, atualmente torna-se quase imprescindível para as empresas do setor da distribuição alimentar, pois grande parte dos organismos públicos exigem que os seus fornecedores sejam certificados por esta norma. *“A certificação é importante no setor da distribuição alimentar, pois existem clientes que só compram a empresas certificadas, nomeadamente escolas, hospitais, etc.”.*

Para esta empresa existem algumas vantagens pelo facto de estar certificada pela norma ISO 9001, estando estas vantagens mais relacionadas com a imagem externa da empresa do que propriamente com o seu funcionamento interno. Relativamente ao funcionamento interno apenas é referida a melhor organização da documentação como vantagem, o que parece ser manifestamente pouco para aferir da influência da certificação na melhoria do desempenho desta empresa. Por outro lado a falta de motivação dos trabalhadores face à norma pode também inibir a possibilidade de a empresa tirar melhor partido dela. As principais desvantagens apresentadas são a morosidade do processo e os custos muito elevados que lhe são inerentes. *“A certificação pela ISO 9001 trouxe a vantagem de conseguirmos alguns bons clientes, no entanto não considero que a certificação tenha melhorado o desempenho da empresa, quanto muito melhorou a imagem externa da empresa e ajudou-nos a organizar a documentação”.* *“Podemos considerar, no entanto, que o desempenho financeiro da empresa é afetado, pois se não fossemos certificados, não conseguíamos certos clientes, logo teríamos um volume de faturação mais baixo”.* *“Quanto ao desempenho operacional, não vejo de que forma a certificação o tenha melhorado”.* *Relativamente à organização interna apenas nos ajudou a organizar melhor a documentação.”* *“Perde-se muito tempo com o processo e tem custos muito elevados”.* *“Temos de recorrer com alguma frequência a consultores externos que nos ajudem a monitorizar o processo e nem sempre é fácil encontrar pessoas que tenham esta competência, já tivemos que contratar os serviços de consultores que veem de Braga, com todos os custos que isso envolve.”*

O entrevistado referiu que não estão muito satisfeitos com a certificação pela ISO 9001, pois não veem grande utilidade no processo a nível da melhoria das atividades da empresa, sobretudo devido às semelhanças que apresenta quando comparado com o HACCP. No que concerne à implementação de outro sistema referiu não estarem interessados. *“Não estamos satisfeitos com o sistema e não pretendemos qualquer outro tipo de certificação”*.

#### **4.2.3 – Comparação dos resultados**

Ambas as empresas para além da certificação pela ISO 9001 têm uma outra certificação. A empresa “Enforce” é certificada em IDI e a empresa “Jaime Alberto” é certificada pelo HACCP.

O processo desde a sua implementação até à certificação pela norma ISO 9001 decorreu sem problemas, pois ambas as empresas já tinham fortes preocupações com a qualidade antes de implementarem este sistema.

A empresa “Enforce” considera o papel dos diversos colaboradores em todo o processo essencial, pois considera que são os colaboradores que podem evitar o erro e os custos da não qualidade. Na empresa “Jaime Alberto” existe alguma relutância na participação dos colaboradores no processo, essencialmente pelo tempo que o processo exige.

Relativamente às motivações para a certificação, a empresa “Enforce” aponta essencialmente motivos internos, nomeadamente a melhoria contínua de todas as suas atividades, enquanto que as motivações apontadas pela empresa “Jaime Alberto” são sobretudo de índole externa, nomeadamente o facto de alguns clientes só comprarem a empresas certificadas. As motivações apontadas pela empresa “Enforce” parece serem mais substanciais quando comparadas com aquelas que apresenta a empresa “Jaime Alberto”.

A empresa “Enforce” considera importante a certificação pela ISO 9001 para as PME, pois considera que este tipo de empresas por vezes têm recursos escassos, podendo a melhoria da qualidade (fruto da certificação) colmatar esse facto e permitir que a empresa adquira vantagens competitivas sustentáveis. A empresa “Jaime Alberto” considera que a certificação ajuda a credibilizar as PME no mercado e conseqüentemente potencia as suas oportunidades de negócio.

Ambas as empresas consideram importante a certificação pela ISO 9001 para o setor de atividade onde estão inseridas, no entanto justificam essa importância por razões distintas. A empresa “Enforce” refere que o setor das energias renováveis tem custos da não qualidade muito elevados, ajudando a certificação a reduzir esses custos. Já para a empresa “Jaime

Alberto” a certificação é importante para o setor da distribuição alimentar, pois existem alguns clientes, nomeadamente os organismos públicos que só compram a empresas certificadas.

A empresa “Enforce” aponta várias vantagens decorrentes da certificação, nomeadamente a redução dos custos da não qualidade, a melhoria contínua de todas as suas atividades, a redução do preço dos seus produtos e serviços e a melhoria do desempenho. A empresa “Jaime Alberto” considera que as únicas vantagens que a certificação trouxe à empresa foram alguma melhoria da sua imagem externa e a facilidade que criou na organização da documentação, não considerando que a certificação tivesse influenciado de modo evidente o seu desempenho. Os dados obtidos sugerem a existência de uma relação entre a motivação e o desempenho, pois a empresa que estava mais motivada para o processo é também aquela que apresentou melhores resultados em termos de desempenho.

Apenas a empresa “Jaime Alberto” apresenta desvantagens da implementação do sistema de gestão da qualidade tendo por base os requisitos da norma ISO 9001, nomeadamente os custos elevados do processo e o tempo exigido pelo mesmo.

A seguir apresenta-se um quadro que compara a informação obtida em ambas as empresas de modo esquemático.

**Quadro 1 – Comparação da informação obtida nas duas empresas**

	<b>“Enforce”</b>	<b>“Jaime Alberto”</b>
Tipo de Empresa	PME	PME
Setor de atividade	Energias Renováveis	Distribuição alimentar
Ano de início da atividade	2001	1989
Número de trabalhadores	15	30
Localização	Covilhã	Covilhã
Sistemas de gestão da qualidade que existiam antes da certificação pela ISO 9001	Nenhum	HACCP
Outras certificações	Certificação em IDI	HACCP
Modo como decorreu todo o processo até à certificação	Decorreu normalmente, pois grande parte das práticas de qualidade já faziam parte do quotidiano da empresa	Decorreu normalmente, pois a empresa já era obrigada a ter práticas de qualidade, dado que a área alimentar é muito controlada
Importância dos colaboradores no processo	Todos os colaboradores devem participar ativamente no processo, pois só deste	Os colaboradores participam no processo, no entanto queixam-se do tempo que o

	modo conseguem evitar o erro e os custos da não qualidade.	processo lhes faz perder
Motivações para a certificação	Melhoria contínua de modo a satisfazer os clientes e a evitar os custos da não qualidade	Exigência de alguns clientes
Importância da certificação para as PME	Dado a escassez de recursos que por vezes as PME têm, a melhoria da qualidade pode ser uma forma das PME conseguirem vantagens competitivas sustentáveis	Credibiliza as PME no mercado, aumentando as possibilidades de negócio
Importância da certificação para o setor de atividade	O setor das energias renováveis tem custos de não qualidade elevadíssimos, logo a certificação é importante porque reduz estes custos	Existem clientes neste setor que só compram a empresas certificadas, nomeadamente escolas, hospitais e outros organismos públicos
Vantagens da certificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evitar os custos da não qualidade</li> <li>- Baixar o preço dos produtos e serviços</li> <li>- Melhoria contínua de todas as atividades</li> <li>- Melhoria do desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhoria da imagem externa</li> <li>- Melhor organização da documentação</li> </ul>
Desvantagens da certificação	Nenhuma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perde-se muito tempo com o processo</li> <li>- Custos elevados</li> </ul>

Fonte: elaboração própria

### 4.3 – Discussão dos resultados

Os resultados obtidos num dos casos estudados sustentam o pensamento de Ilkay e Aslan (2011), que consideram que a implementação do sistema de gestão de qualidade de acordo com os requisitos da norma ISO 9001 visa a melhoria contínua de todas as atividades da organização tendo sempre em vista a satisfação do cliente.

Segundo a opinião da pessoa responsável pela implementação do sistema de gestão da qualidade na empresa Enforce, os sistemas de gestão da qualidade ajudam a suprir alguma carência de recursos que por vezes as PME têm. Esta opinião reflete o pensamento de Kiple e Lewis (2009) que consideram que a implementação de sistemas de gestão da qualidade pode ajudar a suprir a maior escassez de recursos que por vezes as PME têm, quando comparadas com as grandes empresas.

Koc (2007) considera que a implementação de sistemas de gestão da qualidade permite reduzir os custos da não qualidade, também os resultados obtidos na empresa Enforce

sublinham a importância dos sistemas de gestão da qualidade na redução dos elevados custos da não qualidade no setor das energias renováveis.

Segundo Bayati e Taghavi (2007), os custos financeiros constituem-se como o principal obstáculo para a implementação de sistemas de gestão da qualidade, também a pessoa responsável pela implementação do sistema de gestão da qualidade na empresa Jaime Alberto partilha esta opinião.

A opinião do entrevistado da empresa Enforce corrobora os resultados dos estudos de Bayati e Taghavi (2007), Chow-chua et al. (2003), Gotzamani et al. (2007), Ismail et al. (1998), Koc (2007) e Sun (2000) que consideram que a certificação de acordo com os requisitos da norma ISO 9001 melhora significativamente o desempenho das organizações.

Se consideramos que as melhorias da imagem externa da empresa e da organização da documentação constituem uma melhoria ainda que limitada do seu desempenho, então a opinião do entrevistado da empresa Jaime Alberto vai ao encontro dos resultados dos estudos de Naveh e Marcus (2005), Terziovski (1997) e Wayhan et al. (2002) que consideram que a implementação de sistemas de qualidade de acordo com os requisitos da norma ISO 9001 tem uma influência positiva, mas muito limitada no desempenho das organizações. Se não considerarmos que as melhorias da imagem externa e da organização da documentação constituem uma melhoria do seu desempenho, então a opinião do entrevistado da empresa Jaime Alberto sustenta os resultados dos estudos de Aarts e Vos (2001), de Lima et al. (2000) e de Martinez-Costa e Martinez-Lorente (2003) que consideram que a certificação pela ISO 9001 não tem qualquer influência no desempenho das organizações.

Finalmente o estudo revela também parecer existir uma relação entre o grau de motivação para a certificação e os resultados obtidos em termos de desempenho, pois a empresa que está mais motivada para o processo apresenta melhores resultados em termos de desempenho. Tal facto também se encontra sublinhado na literatura.

## **5 – Conclusões**

O estudo revela que nas empresas analisadas a implementação do sistema de gestão da qualidade de acordo com os requisitos da norma ISO 9001 foi relativamente fácil, pois grande parte dos requisitos da norma já eram praticados nas empresas.

Relativamente às motivações que levaram à certificação, uma das empresas coloca o foco em fatores internos, nomeadamente a melhoria contínua de todas as atividades da empresa, com vista à redução dos custos da não qualidade, enquanto a outra considera que as motivações

que levaram à certificação foram sobretudo de índole externa, nomeadamente o facto de alguns clientes só comprarem a empresas certificadas.

Ambas as empresas consideram importante a certificação quer para as PME, quer para o seu setor de atividade, invocando uma delas sempre razões internas e a outra mais razões externas para justificarem a importância da certificação.

Ambos os entrevistados consideram que a certificação trouxe vantagens para as empresas, no entanto apenas um considera que a certificação influenciou de modo evidente o seu desempenho, o outro considera essa influência muito ténue ou mesmo nula. Os resultados deste estudo estão de acordo com a literatura, pois os estudos já realizados sobre esta matéria têm tido resultados muito diversos. Alguns consideram que a certificação melhora o desempenho das empresas substancialmente, outros mostram melhorias no desempenho pouco significativas e outros consideram que a certificação não influencia o desempenho. Apenas uma das empresas aponta desvantagens da certificação.

Este estudo tem importância para a literatura e para as empresas, pois proporciona uma visão geral do efeito sobre o desempenho da implementação do sistema de gestão da qualidade de acordo com os requisitos da norma ISO 9001 nas PME. Este estudo para além de mostrar a influência da certificação pela norma ISO 9001 no desempenho de PME de setores de atividade distintos evidencia também as vantagens e desvantagens da implementação de um sistema de gestão da qualidade nas PME.

É importante reconhecer que a pesquisa centrou-se apenas em duas organizações, o que significa que todas as conclusões que se possam retirar do estudo dizem apenas respeito às organizações estudadas, não sendo possível qualquer espécie de generalização dos resultados obtidos, constituindo tal facto a principal limitação deste estudo. Sugere-se para futuras investigações que seja analisada a influência sobre o desempenho da implementação do sistema de gestão da qualidade de acordo com os requisitos da norma ISO 9001 noutras PME.

## Bibliografia

- Aarts, F. e Vos, E. (2001). The impact of ISO registration on New Zealand firms performance: a financial perspective. *The TQM Magazine*. **13**: 180-191.
- Aldowwaisan, T. e Youssef, A. (2006). An ISO 9001:2000-based framework for realizing quality in small businesses. *Omega – The International Journal of Management Science*. **34**: 231-235.
- Barak, M., Younes, H. e Froom, P. (2003). The effect of implementation of ISO 9000 on customer complaints; a 5-year follow-up study in a regional laboratory. *Accreditation & Quality Assurance*. **8**: 282-285.
- Bayati, A. e Taghavi, A. (2007). The impacts of acquiring ISO 9000 certification on the performance of SMEs in Tehran. *The TQM Magazine*. **19**: 140-149.
- Briscoe, J., Fawcett, S. e Todd, R. (2005). The implementation and impact of ISO 9000 among small manufacturing enterprises. *Journal of Small Business Management*. **43**: 309-330.
- Bryman, A. e Bell, E. (2003). *Business research methods*. Oxford: Oxford University.
- Chow-Chua, C., Goh, M. e Wan, T. (2003). Does ISO 9000 certification improve business performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*. **20**: 936-953.
- Gotzamani, K., Tsiotras, G., Nicolaou, M., Nicolaidis, A. e Hadjiadamou, V. (2007). The contribution to excellence of ISO 9001: the case of certified organizations in Cyprus. *The TQM Magazine*. **19**: 388-402.
- Ilkay, M. e Aslan, E. (2011). The effect of the ISO 9001 quality management system on the performance of SMEs. *International Journal of Quality & Reliability Management*. **29**: 753-778.
- Ismail, M., Baradie, M. e Hashmi, M. (1998). Quality management in the manufacturing industry: practice vs performance. *Computers Ind. Engng.* **35**: 519-522.
- Kipley, D. e Lewis, A. (2009). The Scalability of H. Igor Ansoff's Strategic Management Principles for Small and Medium Sized Firms. *International Journal of Global Business and Economics*. **3**: 77-94.
- Koc, T. (2007). The impact of ISO 9000 quality management systems on manufacturing. *Journal of Materials Processing Technology*. **186**: 207-213.
- Kumar, M. e Antony, J. (2008). Comparing the quality management practices in UK SMEs. *Industrial Management + Data Systems*. **108**: 1153-1166.
- Lima, M., Resende, M. e Hasenclever, L. (2000). Quality certification and performance of Brazilian firms: an empirical study. *International Journal of Production Economics*. **66**: 143-147.
- Martinez-Costa, M. e Martinez-Lorente, A. (2003). Effects of ISO 9000 certification on firms performance: a vision from the market. *TQM & Business Excellence*. **14**: 1179-1191.
- Martinez-Costa, M. e Martinez-Lorente, A. (2007). A triple analysis of ISO 9000 effects on company performance. *International Journal of Productivity & Performance Management*. **56**: 484-499.
- Naveh, E. e Marcus, A. (2005). Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: installing and using ISO 9000. *Journal of Operations Management*. **24**: 1-26.
- Pett, T. e Wolff, J. (2007). SME Performance: A Case For Internal Consistency. *Journal of Small Business Strategy*. **18**: 1-16.
- Quazi, H., Hong, C. e Meng, C. (2002). Impact of ISO 9000 certification on quality management practices: a comparative study. *Total Quality Management*. **13**: 53-67.
- Rao, S., Ragu-Nathan, T. e Solis, L. (1997). Does ISO 9000 have an effect on quality management practices? An international empirical study. *Total Quality Management*. **8**: 335-346.

- Singels, J., Ruel, G. e Water, H. (2001). ISO 9000 series: certification and performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*. **18**: 62-75.
- Sun, H. (2000). Total quality management ISO 9000 certification and performance improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*. **17**: 168-179.
- Terziovski, M., Samson, D. e Dow, D. (1997). The business value of quality management system certification: evidence from Australia and New Zeland. *Journal of Operations Management*. **15**: 1-18.
- Yin, R. (2003). *Applications of Case Study Research*. Sage, Thousand Oaks.
- Wayhan, V., Kirche, E. e Khumawala, B. (2002). ISO 9000 Certification: the financial performance implications. *Total Quality Management*. **13**: 217-231.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Guião para entrevista sobre o Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001)

**NOTA: Ler com toda a atenção o guião antes da entrevista.**

#### **Enquadramento**

*(O entrevistador deve ter sempre presente as questões que o estudo pretende esclarecer, mas que não são exatamente as perguntas que ele deve fazer ao entrevistado. Estas questões que o estudo pretende esclarecer são as seguintes:)*

**Esclarecimento:** Nesta entrevista abordaremos o efeito da implementação do sistema de gestão da qualidade de acordo com os requisitos da norma ISO 9001 no desempenho de duas PME situadas no parque industrial da Covilhã. As empresas objeto do estudo foram a empresa Jaime Alberto e a empresa Enforce. A escolha destas empresas prendeu-se por um lado com o facto de serem PME certificadas pela ISO 9001. Por outro lado a escolha destas empresas deveu-se ao facto de serem empresas de setores de atividade completamente distintos (setor alimentar e setor das energias renováveis), o que permite verificar se há diferença no impacto da implementação do sistema de gestão da qualidade de acordo com os requisitos da norma ISO 9001 no desempenho entre setores de atividade distintos.

- 1- Antes da implementação do sistema de gestão da qualidade tendo em conta os requisitos da norma ISO 9001 havia algum sistema de qualidade implementado na empresa? Qual?
- 2- A empresa para além da certificação pela norma ISO 9001 tem alguma outra certificação? Qual?
- 3- Descreva como se desenvolveu todo o processo desde a implementação formal do sistema de gestão de qualidade até à certificação de acordo com os requisitos da norma ISO 9001.
- 4- Descreva qual o papel dos diversos colaboradores no processo.
- 5- Quais foram as motivações que levaram a empresa a implementar o sistema de gestão da qualidade em conformidade com os requisitos da norma ISO 9001?
- 6- Considera importante a certificação pela ISO 9001 para as PME?
- 7- Considera importante a certificação pela ISO 9001 neste setor de atividade?

- 8- Quais as vantagens da certificação pela ISO 9001 para a empresa? A certificação melhorou as práticas de qualidade da empresa? E o desempenho (operacional, financeiro, organização interna)?
- 9- Quais as desvantagens da certificação pela ISO 9001 para a empresa?
- 10- Estão satisfeitos com a certificação pela ISO 9001? Que caminhos para o futuro? A EFQM?

*(Para esclarecer estas 10 questões, o entrevistador deve seguir o presente guião, lembrando-se sempre que são estas questões que quer ver esclarecidas e que se após cada resposta não ficar claro o que se pretende, deve procurar esclarecer o assunto com questões adicionais.)*

### **Guião da entrevista**

Iniciar a entrevista estabelecendo uma conexão com o entrevistado, que possibilite uma relação amistosa, suficientemente próxima para que o entrevistado se sinta à vontade para conversar sobre o tema, mas suficientemente distante para que a sessão não se transforme numa espécie de terapia improvisada (isso pode ser feito conversando positivamente sobre algum objeto que esteja na mesa dele, ou sobre o local onde a entrevista decorre, ou algo com que o próprio entrevistador se sinta confortável).

É importante apresentar a investigação com a referência **“Queremos perceber se a implementação do sistema de gestão da qualidade de acordo com os requisitos da norma ISO 9001 influenciou o desempenho da vossa organização”**.

Devem ser referidos os aspetos deontológicos seguintes:

- O entrevistado é livre de a qualquer momento deixar alguma das perguntas por responder se considerar preferível não responder;
- Será mantido o anonimato das respostas, e nenhum dos entrevistados será identificado (apenas os investigadores conhecerão os nomes dos entrevistados e todas as divulgações públicas omitirão os elementos identificadores individuais – serão somente fornecidas informações genéricas sobre os entrevistados como um todo);
- Os dados da entrevista apenas serão acedidos pelo entrevistador;
- Após a transcrição da entrevista, e depois do término, será desgravada ou destruída;
- Se o entrevistador não estiver a ser claro na colocação das perguntas, o entrevistado deverá/ poderá pedir-lhe que reformule a pergunta;

- A entrevista durará, previsivelmente, menos de 60 minutos, se possível sem interrupções;
- Será feita uma gravação da entrevista, para depois processar cuidadosamente as respostas; se for necessário esclarecer aspetos adicionais contactar-se-á novamente o entrevistado;
- Agradecer-se-á a disponibilidade do entrevistado;
- Agradecer-se-á a contribuição do entrevistado, indicando que será muito útil no âmbito da pesquisa e que dará contribuições singulares.

### **Perguntas-chave**

(Assegurar que este conteúdo é questionado, mas adaptar as perguntas ao contexto e ao entrevistado)

- 1- Antes da implementação do sistema de gestão da qualidade tendo em conta os requisitos da norma ISO 9001 havia algum sistema de qualidade implementado na empresa? Qual?
- 2- A empresa para além da certificação pela norma ISO 9001 tem alguma outra certificação? Qual?
- 3- Descreva como se desenvolveu todo o processo desde a implementação formal do sistema de gestão de qualidade até à certificação de acordo com os requisitos da norma ISO 9001.
- 4- Descreva qual o papel dos diversos colaboradores no processo.
- 5- Quais foram as motivações que levaram a empresa a implementar o sistema de gestão da qualidade em conformidade com os requisitos da norma ISO 9001?
- 6- Considera importante a certificação pela ISO 9001 para as PME?
- 7- Considera importante a certificação pela ISO 9001 neste setor de atividade?
- 8- Quais as vantagens da certificação pela ISO 9001 para a empresa? A certificação melhorou as práticas de qualidade da empresa? E o desempenho (operacional, financeiro, organização interna)?
- 9- Quais as desvantagens da certificação pela ISO 9001 para a empresa?
- 10- Estão satisfeitos com a certificação pela ISO 9001? Que caminhos para o futuro? A EFQM?

Pedir, no final, alguns dados da caracterização geral dos entrevistados:

- Ano de nascimento;
- Formação de base;
- Anos de experiência profissional;
- Anos no cargo atual;
- Cargo atual e posição na organização;

- Agradecer a participação e valorizar o contributo. Deixar contacto para o caso de o entrevistado pretender algum esclarecimento adicional, e ficar com o contacto do entrevistado para o caso de o pretendermos contactar novamente.