

Observatório da Qualidade em Portugal

Práticas, Procedimentos e Tendências nas Organizações

Relatório

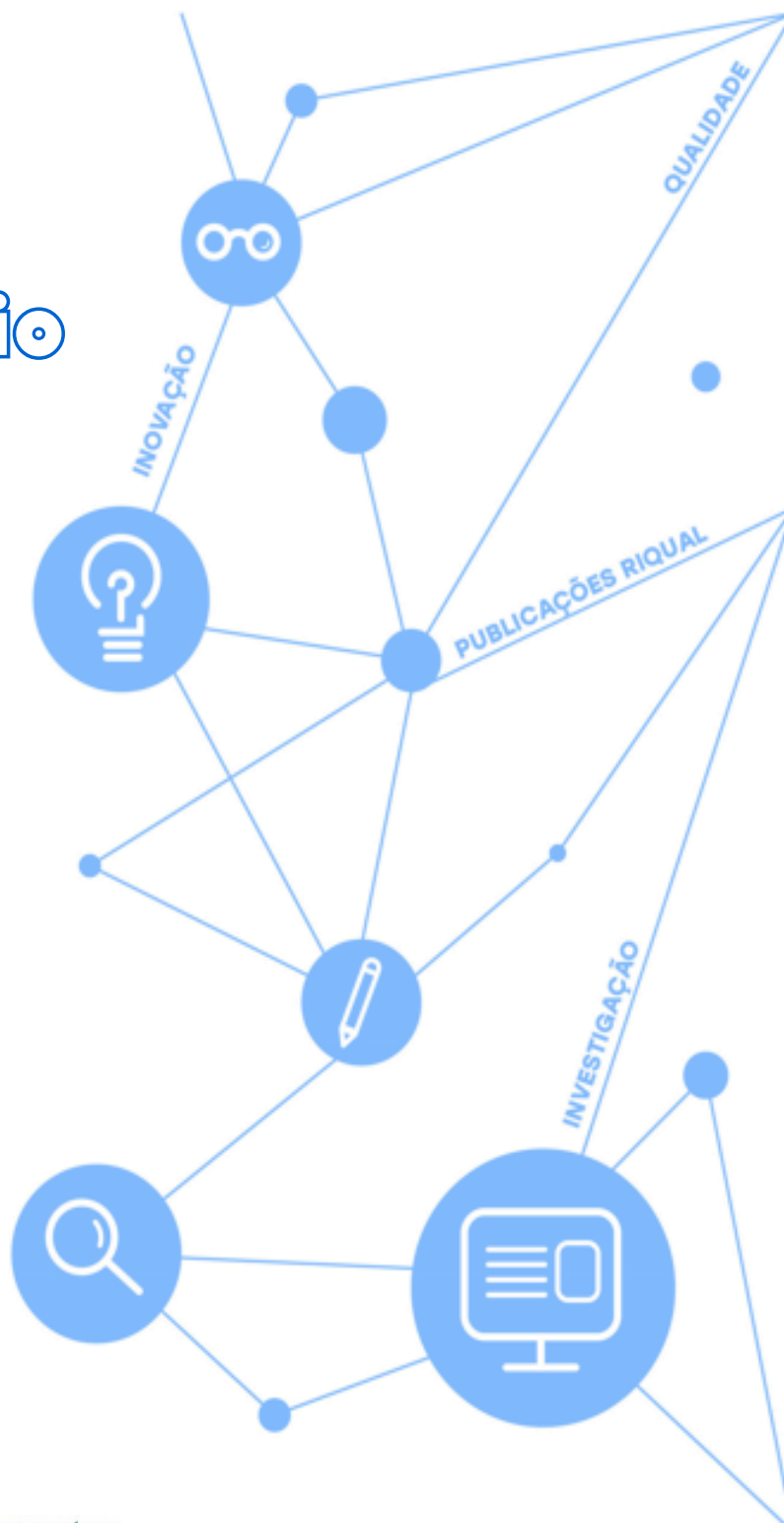
Relatores:

António Ramos Pires

Margarida Saraiva

Elisabeth Brito

Adelina Baptista



Ficha Técnica

Título: Relatório 2024 | Observatório da Qualidade em Portugal – *Práticas, Procedimentos e Tendências nas Organizações*

Editores: RIQUAL - Rede de Investigadores da Qualidade, Associação Científica

Paginação e produção gráfica: RIQUAL

e-mail: info@riqual.org

ISBN: 978-989-33-7224-1



Relatores

António Ramos Pires, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal (Coordenador)
Margarida Saraiva, Universidade de Évora, Portugal
Elisabeth Brito, Universidade de Aveiro, Portugal
Adelina Batista, Universidade de Aveiro, Portugal

Equipa de investigadores

Adelina Batista, Universidade de Aveiro, Portugal
António Ramos Pires, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal (Coordenador)
Elisabeth Brito, Universidade de Aveiro, Portugal
Luis Abreu, Universidade de Aveiro, Portugal
Margarida Saraiva, Universidade de Évora, Portugal
Maria Cristina Guardado, Universidade de Aveiro, Portugal
Maria João Rosa, Universidade de Aveiro, Portugal
Patrícia Moura e Sá, Universidade de Coimbra, Portugal

Agradecimentos

Os relatores agradecem a todos os membros da equipa de investigadores e a todos os participantes respondentes que generosamente disponibilizaram o seu tempo e partilharam as suas perspetivas. Igualmente, agradecemos às organizações participantes (associações comerciais e industriais, outras instituições com responsabilidades em diversas áreas de atividade e com carteiras de associados) pela colaboração e cooperação durante todo o processo. Todas estas contribuições tornaram este estudo possível. Bem-haja!

Índice

1. Introdução.....	1
2. Breve Enquadramento.....	3
3. Motivações, Benefícios e Dificuldades da certificação ISO 9001.....	7
4. Metodologia.....	13
4.1. Instrumento de recolha de dados.....	13
4.2. Procedimento de recolha de dados.....	15
4.3. Amostra.....	16
5. Apresentação e discussão de resultados Ges4Qual.....	19
5.1. Visão Estratégica sobre a Qualidade.....	19
5.2. Sistema de Gestão da Qualidade certificado pela ISO 9001:2015.....	27
6. Considerações finais.....	35
7. Bibliografia.....	37

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Esquema de opção de resposta/secção do questionário.....	14
---	----

Índice de Figuras

Figura 1 - Ligação entre componentes.....	4
Figura 2 - Fluxograma de resposta ao questionário - Secção 2.....	15
Figura 3 - Forma jurídica das organizações da amostra.....	16
Figura 4 - Tamanho das organizações da amostra (Nº. trabalhadores).....	17
Figura 5 - Ano em que foi obtida a primeira certificação ISO 9001.....	18
Figura 6 - Áreas em que a Qualidade tem mais impacto.....	20
Figura 7 - Principais papéis da função qualidade dentro da organização.....	21
Figura 8 - Desafios colocados à Qualidade.....	21
Figura 9 - Perspetivas da organização relativamente aos clientes.....	22
Figura 10 - Uso de indicadores da qualidade.....	23
Figura 11 - Conteúdos formativos no âmbito da Gestão da Qualidade.....	23
Figura 12 - Evolução dos investimentos nos últimos 3 anos.....	24
Figura 13 - Forma como a organização estimula a inovação.....	25
Figura 14 - Consequências da não Qualidade.....	25
Figura 15 - O responsável pela área da Qualidade.....	28
Figura 16 - As motivações que justificam a manutenção da certificação.....	29
Figura 17 - Os Benefícios que a Certificação trouxe à organização.....	30
Figura 18 - Barreiras/Dificuldades/Obstáculos à certificação.....	31
Figura 19 - Atividades efetuadas apenas por exigência normativa.....	32
Figura 20 - Divulgação da certificação.....	32
Figura 21 - A sua organização usa/aplica técnicas, métodos e abordagens.....	33

1. Introdução

Em Portugal, a implementação de sistemas de gestão da qualidade, como a ISO 9001:2015, tem sido amplamente adotada como uma estratégia para melhorar a eficiência operacional, aumentar a satisfação dos clientes e fortalecer a competitividade no mercado global. Segundo Fonseca (2015a; 2015b), a norma ISO 9001:2015 proporciona uma estrutura que ajuda as organizações a garantir que os seus produtos e serviços atendem consistentemente aos requisitos dos clientes e regulamentos aplicáveis, promovendo assim uma cultura de melhoria contínua. Outros estudos (e.g Domingues et al., 2019) também indicam que a adoção da ISO 9001:2015, em Portugal, tem gerado benefícios significativos e destacam melhorias no desempenho organizacional e na inovação contínua das empresas certificadas.

A certificação ISO 9001:2015 não só contribui para a otimização dos processos empresariais, mas também para a promoção de uma cultura de inovação contínua. Alič (2014) e Cândido et al. (2016) mostraram que a manutenção da certificação ISO 9001 está associada a um melhor desempenho financeiro e organizacional. Igualmente o estudo de Alič (2014) trouxe evidências sobre o impacto da retirada da certificação desse normativo no desempenho empresarial nas organizações, mostrando que a perda da certificação pode ter efeitos adversos significativos.

Outros estudos, tais como Aamer et al. (2020) e Akhund et al. (2018) identificaram motivações comuns para a implementação da ISO 9001:2015, como a necessidade de aumentar a eficiência operacional e a competitividade. Além disso, Babatunde & Pheng (2015) e Dellana & Kros (2018) destacaram a importância da norma na integração e na melhoria da qualidade ao longo da cadeia de fornecimento.

No entanto, a implementação da ISO 9001:2015 não está isenta de desafios. Estudos como os de Bounabri et al. (2018) indicam que barreiras organizacionais e culturais podem dificultar a adoção eficaz da norma. Boiral (2011) também apontou as lições práticas na gestão com sistemas baseados nos normativos ISO, destacando os desafios de manutenção e implementação. Almeida et al. (2018) e Djofack & Robledo (2017) acrescentam que a complexidade do processo de implementação e a necessidade de um compromisso contínuo da gestão são fatores críticos para o sucesso.

Portanto, este estudo surge da necessidade de compreender melhor as práticas de qualidade nas organizações portuguesas, explorando as motivações, benefícios e dificuldades associadas à gestão da qualidade. ~~certificação ISO 9001:2015~~. O objetivo geral deste relatório é analisar de forma abrangente e

crítica as práticas de gestão da qualidade nas organizações portuguesas, com um foco particular na implementação da norma ISO 9001:2015.

Neste sentido, com este relatório pretende-se identificar as motivações internas e externas que incentivam a adoção da certificação, avaliar os benefícios percebidos pelas organizações após a certificação, tanto a nível interno como externo, explorar as dificuldades e barreiras enfrentadas durante o processo de implementação, e propor recomendações práticas para melhorar a eficácia da implementação da ISO 9001:2015 nas organizações portuguesas.

O presente relatório é composto por seis capítulos, começando com uma introdução, que contextualiza a importância da gestão da qualidade e da certificação ISO 9001:2015 em Portugal.

Em seguida, apresenta-se um breve enquadramento onde é explicitado o Observatório da Qualidade integrado na RIQUAL – Rede de Investigadores da Qualidade, Associação Científica. Este observatório tem como missão monitorizar e analisar as tendências e práticas de gestão da qualidade nas organizações portuguesas, fornecendo dados para os investigadores e profissionais da área.

O terceiro capítulo é dedicado à revisão da literatura, que apresenta uma análise das pesquisas existentes sobre motivações, benefícios e dificuldades na implementação e certificação da ISO 9001:2015, destacando estudos relevantes.

O quarto capítulo descreve a metodologia adotada no estudo apresentado, detalhando métodos de recolha de dados, incluindo o instrumento de recolha de dados, o procedimento e a amostra.

No quinto capítulo são apresentados os resultados dos dados recolhidos, organizados em subtemas.

O sexto capítulo é composto pelas considerações finais, onde se apresentam as principais conclusões do estudo e possíveis estudos que poderão ajudar as organizações interessadas em implementar ou melhorar os seus sistemas de gestão da qualidade.

Por fim, o relatório inclui uma bibliografia com as referências das fontes citadas no relatório.

2. Breve Enquadramento

O projeto de criação de um Observatório da Qualidade (OQ) surge do interesse da RIQUAL- Rede de Investigadores da Qualidade de estudar, quer a evolução das práticas da qualidade nas organizações em Portugal, quer a produção científica em Portugal e nas principais revistas a nível internacional.

O OQ tem interesse para a RIQUAL no sentido em que permitirá acompanhar e caracterizar tendências de evolução do movimento da qualidade, ter acesso a dados relevantes de forma periódica e complementar a investigação de estudos de casos com análises mais sistemáticas e longitudinais.

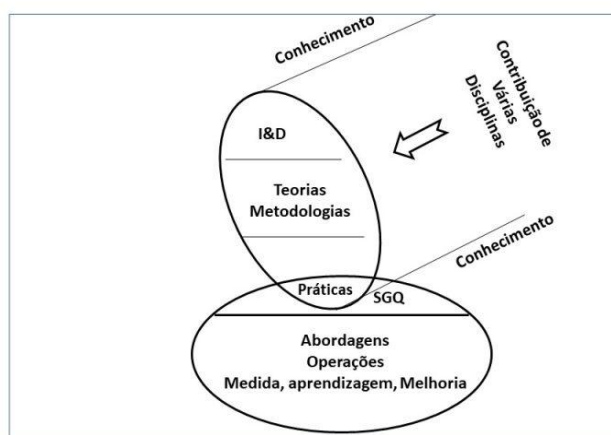
A academia tem de assumir um papel específico que outros têm dificuldade (ou não podem mesmo fazer), designadamente: não fazer apenas a apologia de técnicas e métodos, mas principalmente analisar criticamente as suas bases teóricas, as suas aplicações e os seus resultados.

As entidades de mercado só têm a ganhar se as suas abordagens se basearem, não apenas na experiência e no conhecimento organizacional, mas também em informação tratada, técnica e cientificamente suportada.

Por outro lado, a inovação e a qualidade, partilham fases, com especial ênfase nas fases de desenvolvimento de produtos e serviços mais próximos do mercado. Mas, a inovação requer recursos e a gestão de riscos significativos. A incerteza global nos mercados e os riscos podem ser reduzidos (ou é mesmo a forma mais eficaz de o conseguir) se os níveis de conhecimento estiverem mais elevados.

Todas as organizações precisam de deter competências capazes de promover e facilitar as transformações que os cidadãos e os mercados exigem dos agentes económicos e dos órgãos da administração pública. Contudo, com frequência não detêm todas as competências necessária à inovação, ou dito de outro modo, as organizações precisam de completar as suas redes internas de competências com outras redes externas.

Este Observatório da Qualidade permitirá que as diversas contribuições do conhecimento (I&D e as Teorias Metodológicas) se cruzem com as práticas organizacionais (Abordagens, Operações, Medida, Aprendizagem e Melhoria). A Figura 1 apresenta essa ligação entre as distintas componentes do conhecimento e das práticas organizacionais.

Figura 1 - Ligação entre componentes

Fonte: Lourenço et al. (2019:110)

O Observatório da Qualidade, iniciativa da RIQUAL- Rede de Investigadores da Qualidade (<https://observatorio.riqual.org>), destina-se a recolher dados sobre a Gestão da Qualidade nas empresas portuguesas.

Objetivos

O Observatório responde as necessidades identificadas na comunidade e vem preencher um espaço específico, disponibilizando um conjunto alargado de informação sobre tendências relevantes no mercado e na investigação. A conjugação destas duas componentes é uma forma inovadora de realizar um Observatório. Alguma da informação já existente e já disponibilizada pode vir a ser valorizada e eventualmente integrada no Observatório.

Os objetivos principais são:

- Criar uma fonte de informação privilegiada na área da Qualidade e temáticas afins.
- Suportar e dinamizar o desenvolvimento do saber nos meios técnicos, científicos e académicos, nomeadamente através da investigação.
- Dinamizar e efetuar com mais facilidade estudos (ex.: temáticos, setoriais, comparativos, nível de satisfação), tendo os interessados acesso privilegiado a informações com pertinência para a sua atividade, posicionamento no mercado e competitividade.
- Incluir informação qualificada que seja disponibilizada por outros observatórios e fontes, através de acordos de Objetivos.

Parceiros e Protocolos

O Observatório está aberto a estabelecer parcerias para fins específicos e respetivos protocolos de cooperação. As entidades preferenciais são aquelas que tenham atividades e interesses nas áreas da qualidade e afins, tais como:

- Associações profissionais e empresarias
- Organismos públicos e privados
- Centros de investigação
- Instituições de ensino

Parceiros com relevância no mercado nacional e eventual dimensão internacional são bem-vindos, permitindo reunir as melhores condições para que as entidades promotoras explorem as sinergias de várias perspetivas diferentes, mas complementares, por um lado, a visão de mercado e, por outro, a visão dos resultados da investigação.

A experiência de trabalho mais direto com as empresas e o mercado da qualidade, que os parceiros venham a acrescentar, pode enriquecer a informação recolhida e ser conjugada com a independência necessária e conveniente que investigadores independentes acrescentam.

Abordagem e perspetivas de desenvolvimento

O Observatório utilizará e integrará informações existentes, nomeadamente noutros observatórios e/ou fontes de dados, por via da auscultação da forma alargada de entidades representativas de diferentes setores, por forma a disponibilizar periódica e permanentemente informação numa ótica de acompanhamento, com especial incidência na área da Qualidade e temáticas afins.

Relativamente à estrutura futura do OQ, este virá a ser dividido em duas partes:

- A Parte 1, ligada à Sociedade, em que se pretende identificar práticas, procedimentos e tendências nas organizações, e terá como base essencial um questionário a ser preenchido pelas organizações.
- A Parte 2, ligada à Investigação e Desenvolvimento, em que visa monitorizar a produção científica. Numa primeira fase, pretende-se efetuar uma lista das Dissertações de mestrado e Teses de doutoramento concluídas em Portugal, nos últimos 5 anos. Numa segunda fase, proceder-se-á à monitorização e análise das publicações nacionais em revistas e em conferências mais representativas (e.g. Revista TMQ, FORGES). A nível internacional, essa análise será limitada às revistas e conferências mais significativas (e.g. TQM&BE, QMOD, EISIC, ICQEM). Essa análise inicial surge no prosseguimento de estudos realizados sobre a

Revista TMQ, as Atas dos Encontros da RIQUAL e a Revista FORGES, já publicados e disponíveis nas Referências deste Relatório.

Em relação à organização, o Observatório será gerido por uma comissão conjunta da RIQUAL e dos Parceiros, sendo os trabalhos acompanhados por um Conselho Consultivo.

Quanto aos princípios do Observatório, pretende-se:

- Utilizar e integrar informações existentes, nomeadamente outros observatórios e/ou fontes de dados com acesso livre (e.g. OCDE, Eurostat, GEM, COTEC, AICEP, INE, entre outros).
- Acordar indicadores com as entidades do Conselho, auscultando da forma alargada as entidades representativas dos setores e regiões.
- Não ser exaustivo, mas ilustrativo, com o detalhe adequado à realidade.
- Usar indicadores internacionais (a existirem) para permitir a adequada comparação, sem prejuízo de serem também calculados outros de interesse específico de setores e ou regiões.
- Permitir a Investigação aberta.

3. Motivações, Benefícios e Dificuldades da certificação ISO 9001

A norma ISO 9001:2015, desde sua introdução em 1987, continua a ser adotada globalmente, com mais de 1,1 milhão de certificados emitidos em 189 países. Esta norma baseia-se nos princípios de gestão da qualidade e destaca requisitos para criar, implementar, manter e melhorar continuamente um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), garantindo processos confiáveis para fornecer produtos e serviços de alta qualidade (Evi & Gantino, 2023; Psomas & Antony, 2014; Sanchez-Lizarraga et al., 2020).

Além disso, a ISO 9001:2015 é um normativo internacionalmente reconhecido que ajuda organizações de todos as dimensões e setores (Valmohammadi & Kalantari, 2015) e opera como um guia para melhorar o desempenho organizacional e fortalecer a gestão de processos e a melhoria contínua (Aamer et al., 2020; Chiarini, 2017; Fonseca et al., 2019; Melicharova, 2018; Tarí et al., 2012).

A implementação de um SGQ de acordo com a ISO 9001:2015 é motivada por várias motivações internas e externas, oferece diversos benefícios às empresas, mas também apresenta desafios, referidos na literatura como dificuldades, barreiras ou obstáculos.

Em relação à variedade de motivações internas e externas, na literatura, para a implementação eficaz de um SGQ, por decisão da Administração, Liderança ou Gestão de Topo é possível identificar, entre outras, as seguintes **motivações internas** (Akhund et al., 2018; Georgiev & Georgiev, 2015; Kammoun et al., 2013; Psomas et al., 2010; Santos et al., 2014; Sumaedi & Yarmen, 2015; Thilakarathne & Chithrangani, 2014; Zimon, 2013):

- melhoria contínua
- o foco no cliente interno e externo
- melhorar a garantia aos clientes
- melhorar processos e procedimentos internos, o ambiente de trabalho e a organização em geral
- melhorar a qualidade do produto ou serviço prestado
- reduzir as reclamações
- reduzir custos a médio e longo prazo
- aumentar a competitividade pela redução de custos e prevenção de erros
- incrementar a produtividade
- aumentar a consciência para a qualidade
- base para evoluir para a Gestão pela Qualidade Total (TQM)
- garantia da sobrevivência da empresa.

Por outro lado, as **motivações externas** incluem (Bastas & Liyanage, 2018; Georgiev & Georgiev, 2015; Kammoun et al., 2013; Psomas & Kafetzopoulos, 2014; Sanchez-Lizarraga et al., 2020; Santos et al., 2014):

- melhorar a imagem da organização
- satisfação das necessidades dos clientes
- requisito e pressão por parte dos clientes e/ou necessidades do mercado
- procura antecipada de futuros clientes
- consolidar e aumentar a quota de mercado
- melhorar as relações com os fornecedores
- aumentar a comercialização de produtos
- existência de concorrentes com SGQ certificados
- antecipar-se aos concorrentes
- acesso a apoios e incentivos públicos.

Nos estudos de Valmohammadi & Kalantari (2015) e Evi & Gantino (2023) constatou-se que na obtenção da certificação ISO 9001:2015, as motivações internas desempenham um papel mais importante do que as motivações externas, e empresas certificadas demonstram melhor desempenho organizacional do que as não certificadas. A liderança, a compreensão e o estudo dos requisitos do SGQ e a realização de auditorias internas são fatores internos essenciais para a certificação ISO 9001:2015. No entanto, motivações externas, como requisitos governamentais, requisitos dos clientes e a necessidade de ser um concorrente competitivo no mercado local e internacional, também impulsionam as empresas para a certificação ISO (Psomas & Kafetzopoulos, 2014; Akhund et al., 2018).

De ressaltar que essas motivações internas e externas, tanto para a implementação de um SGQ, quanto para a sua certificação, variam de organização para organização e de setor para setor (Fonseca et al., 2021; Psomas et al., 2010; Fonseca & Domingues, 2018).

A implementação de um SGQ também é reconhecida por melhorar questões organizacionais e gerar benefícios internos e externos para as empresas em diversas dimensões. Os **benefícios internos** incluem (Almeida et al., 2018; Djofack & Robledo, 2017; Fonseca & Domingues, 2018; Fonseca et al., 2019; Magd, 2006; Psomas et al., 2010; Ruamchat et al., 2017; Suhendris & Saroso, 2018; Rodriguez-Escobar et al., 2006; Ruamchat et al., 2017; Zaramdini, 2007):

- compromisso da gestão de topo
- maior clareza na definição de processos (definição, responsabilidades e otimização dos processos)

- melhoria na documentação dos procedimentos
- dados para apoiar a tomada de decisões
- uso de técnicas de gestão
- melhorias nos resultados dos trabalhadores (motivação, satisfação, compromisso da equipa, formação, responsabilidades e autoridades definidas)
- clarificação de responsabilidades e funções
- melhoria do ambiente de trabalho
- eficiência (controlo, produtividade, redução nos custos, redução de erros e retrabalho, tempo de execução mais curto, controlo de gestão melhorado)
- melhoria das relações internas
- integração entre departamentos
- melhorias na comunicação interna
- aumento da motivação e envolvimento dos trabalhadores
- aumento da consciência dos trabalhadores para a qualidade
- maior rapidez de resposta aos problemas
- melhoria na qualidade dos produtos e serviços
- redução de erros e desperdícios
- diminuição das não-conformidades
- redução de custos
- melhoria da produtividade (melhor aproveitamento de tempo e recursos)
- melhoria contínua
- cultura de qualidade.

Por outro lado, os **benefícios externos** podem ser (Casadesus & Karapetrović, 2005; Piskar & Dolinsek, 2006; Rodriguez-Escobar et al., 2006; Ruamchat et al., 2017; Razali & Shaaban, 2018; Suhendris & Saroso, 2018):

- o aumento da confiança e satisfação dos clientes
- melhoria na comunicação com os clientes
- redução das reclamações
- aumento da fidelização dos clientes
- aumento da carteira de clientes
- melhoria do relacionamento com fornecedores
- melhor relacionamento com as partes interessadas
- crescimento das vendas
- vantagem competitiva sustentável
- imagem corporativa melhorada
- competitividade internacional

- melhoria no posicionamento face à concorrência
- aumento da quota de mercado
- maior rapidez de resposta ao mercado
- acesso a novos mercados.

A certificação ISO 9001:2015 está associada a benefícios como aumento da confiança dos clientes, foco na satisfação do cliente, contribuição para a expansão de mercado e melhoria do desempenho organizacional (Djofack & Robledo, 2017; Psomas & Kafetzopoulos, 2014; Razali & Shaaban, 2018; Ruamchat et al., 2017; Suhendris & Saroso, 2018). Externamente, a certificação ISO 9001:2015 melhora a resposta da empresa às expectativas dos clientes, vantagem competitiva, relações com partes interessadas, promoção da gestão da cadeia de suprimentos, legitimidade social e presença internacional (Boiral, 2011; Gotzamani et al., 2007; O'Donnell, 2016; Psomas et al., 2012; Willar et al., 2015).

As organizações que implementam um SGQ apresentam benefícios sistematicamente superiores em comparação com aquelas que não o fazem, sendo que as motivações internas geram resultados mais significativos do que as externas (Fonseca, 2015a, 2015b; Fonseca & Domingues, 2018). No entanto, os benefícios da implementação (ou certificação) do SGQ dependem de uma implementação eficaz e sustentável, em vez de apenas utilizá-lo como uma ferramenta de marketing (Psomas et al., 2010). Além disso, a sustentabilidade da implementação do SGQ depende do comprometimento da liderança, da compreensão dos requisitos da ISO 9001:2015 e da eficácia das auditorias de gestão da qualidade (Zeng et al., 2007; Evi & Gantino, 2023). A implementação limitada da certificação de SGQ pode ser influenciada por fatores como o nível relativamente baixo de consciencialização sobre a certificação e as diretrizes, inconsistência na compreensão do propósito da certificação e dificuldades em cumprir os requisitos do normativo (Fotopoulos et al., 2010).

Todavia, durante a implementação/certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade, os desafios enfrentados, como o grau de dificuldade na implementação do normativo, podem impactar a extensão em que as empresas/organizações conseguem perceber os benefícios da ISO 9001:2015 (Ferreira et al., 2015). Na literatura, encontram-se diversas **dificuldades/ barreiras/ obstáculos** na implementação/certificação do SGQ, de acordo com a norma ISO 9001:2015 (Aamer et al., 2020; Alič, 2014; Babatunde & Pheng, 2015; Bounabri et al., 2018; Cândido et al., 2016; Dellana & Kros, 2018; Domingues et al., 2019; Drekočić et al., 2021; Fonseca et al., 2021; Fotopoulos et al., 2010; Kafel &

Simon, 2017; Midor & Wilkowski, 2021; Purwanggono & Handayani, 2018; Psomas et al., 2010; Razali & Shaaban, 2018; Willar et al., 2015):

- falta de envolvimento e apoio da Gestão de Topo/Liderança
- foco da Gestão de Topo no curto prazo
- reduzido compromisso dos responsáveis
- insuficiência dos recursos humanos, financeiros e materiais próprios
- visão fraca dos objetivos de qualidade
- escassos conhecimentos iniciais dos normativos
- falta de formação (preparação e qualificação do pessoal)
- falta de experiência
- resistência à mudança por parte dos trabalhadores
- pouca flexibilidade
- burocracia e documentação complexa
- quantidade de documentação necessária
- custo de manutenção da certificação
- tempo disponível dos trabalhadores
- inadequada atenção dada aos trabalhadores
- planificação inapropriada
- dificuldades na comunicação interna
- expectativas excessivamente otimistas
- ações corretivas e preventivas
- abordagem por processos
- controlo de design, planeamento da qualidade, controlo de processos
- aumento das cargas de trabalho, recursos escassos
- qualificação de recursos humanos
- compromisso fraco (certificação obrigatória)
- cultura organizacional
- inadequada atenção dada aos clientes
- não alcançar os benefícios esperados
- excessivo foco documental das equipas auditoras
- falta de conhecimento específico dos auditores em relação ao setor
- interpretações diferentes dos auditores relativamente às normas de referência
- insuficiente qualidade do serviço dos consultores externos.

As motivações, benefícios e desafios associados à implementação/certificação do SGQ estão interligados. As motivações para a certificação influenciam o grau em que as empresas podem colher os benefícios da ISO 9001:2015 (Gotzamani et al., 2007; Muhajir & Gunawan, 2018). Empresas com

motivos verdadeiros e internos para a certificação têm maior probabilidade de alcançar todos os benefícios do normativo. Por outro lado, quando a motivação para a implementação do SGQ é devido a pressões externas, as empresas podem não obter todos os benefícios pré-definidos (Ferreira et al., 2015; Zayas-Mateo & Martínez-Lorente, 2021).

4. Metodologia

O presente Relatório do Observatório da Qualidade 2024 tem como objetivo apresentar os resultados do estudo desenvolvido com o intuito de fornecer uma visão das organizações portuguesas em relação à implementação de sistemas de gestão da qualidade, visando auxiliar na reflexão sobre os desafios significativos enfrentados pelo movimento da qualidade. Nesse sentido, procurou-se determinar até que ponto as empresas portuguesas adotaram a certificação de sistemas de gestão da Qualidade? E quais os benefícios e desafios enfrentados com a implementação da ISO 9001:2015?

A investigação realizada e apresentada neste relatório é de natureza quantitativa e descritiva uma vez que procurou descrever as características do fenómeno estudado – a certificação ISO 9001:2015 e as práticas da Gestão da Qualidade nas organizações portuguesas – utilizando o método de investigação por inquérito.

Uma vez que era pretendida a recolha de dados “primários” (Moreira, 2007), foi utilizado como instrumento um questionário – Ges4Qual – composto por uma sequência de questões escritas, dirigidas a um amplo conjunto de indivíduos, com o objetivo de obter as suas opiniões sobre as organizações em que estão inseridos, sendo considerado útil para inquirir um grande número de indivíduos e para garantir a representatividade (Quivy & Campenhoudt, 2008).

A aplicação dos questionários foi realizada de forma indireta, através de suporte digital, utilizando a plataforma “LimeSurvey” Versão 3.21.1 da Universidade de Aveiro. Este questionário foi selecionado por ser adequado para estudos extensivos com o propósito de analisar determinadas práticas adotadas por uma população, a partir de uma amostra considerada representativa.

O público-alvo foi selecionado atendendo aos objetivos definidos para o desenvolvimento do estudo, visando obter diversidade nos contextos organizacionais, a fim de evidenciar as práticas da qualidade experienciadas e, assim, possibilitar o mapeamento das diferentes realidades contextuais e práticas de certificação e gestão da qualidade.

4.1. Instrumento de recolha de dados

O instrumento de recolha de dados utilizado foi um questionário enviado às organizações. O questionário gerou dados sobre as práticas da qualidade e os efeitos da implementação da norma ISO 9001:2015. Portanto, não foi objetivo deste estudo observar uma relação causal entre os requisitos da ISO 9001:2015 e os resultados da sua implementação. A identificação de tal relação deve ser objetivo de estudos futuros.

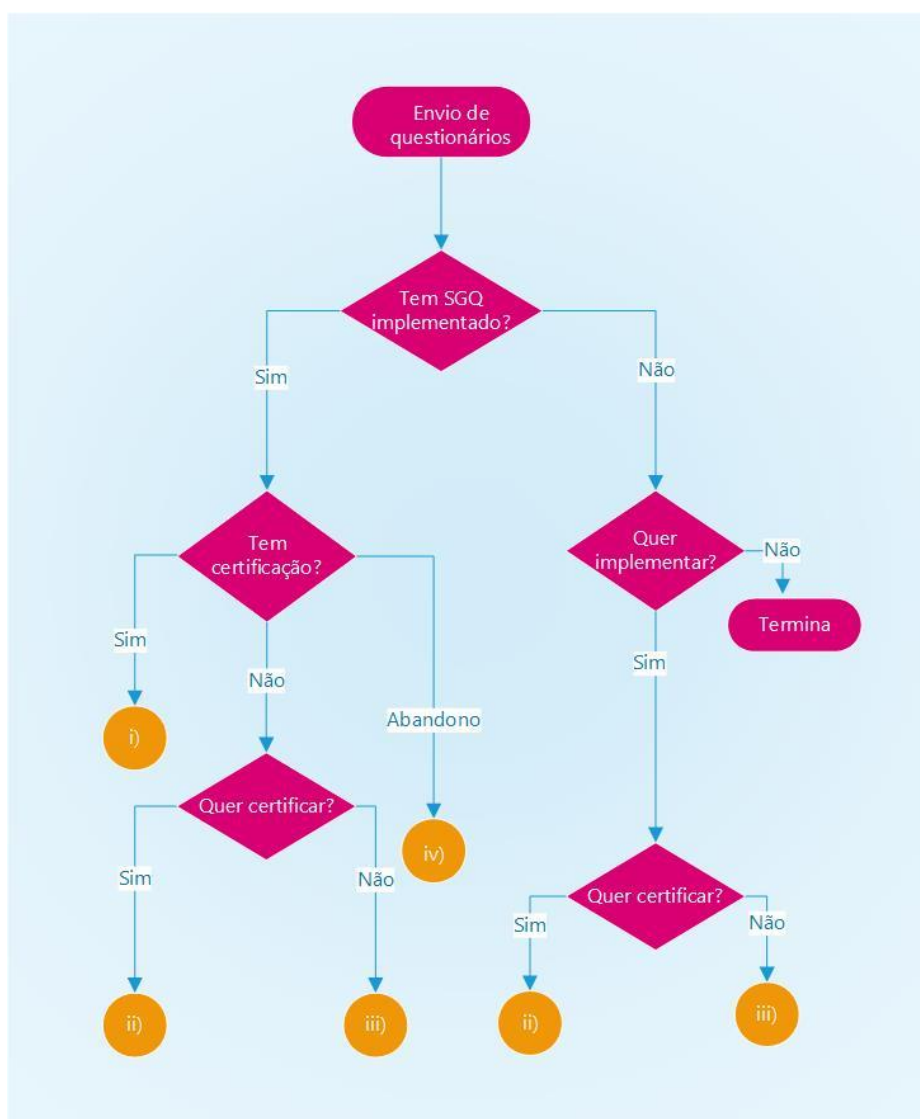
Os relatores deste Relatório optaram por desenvolver instrumentos de recolha de informação de acordo com os objetivos da investigação concebendo, assim, um questionário construído com base em questionários utilizados em outros estudos sobre este tipo de norma (Casadesús & Heras 2001; Escanciano et al. 2001; Casadesús et al. 2004; Arana et al. 2004; Mercado et al. 2005).

O questionário foi elaborado com uma secção de resposta obrigatória e quatro opções de concretização, de acordo com a situação selecionada pelo respondente (ver Tabela 1). Assim, a primeira Secção (de resposta obrigatória) diz respeito à procura de informações sobre a visão estratégica da qualidade nas organizações. A segunda secção tem como objetivo obter informações sobre a certificação da ISO 9001:2015, orientando os respondentes para a subsecção (i) das organizações que já possuem o sistema certificado; (ii) das que não têm certificação, mas têm intenção de o certificar pela ISO 9001:2015; (iii) das que não têm certificação e não têm intenção de o certificar pela ISO 9001:2015; (iv) das que já tiveram certificação e a abandonaram. Outra subsecção foi dedicada às organizações que não possuem certificação, (i) mas têm a intenção de implementar a ISO 9001:2015; (ii) tem intenção de certificação pela ISO 9001:2015; (iii) têm intenção de não certificar pela ISO 9001:2015 (ver Figura 2).

Tabela 1 - Esquema de opção de resposta/secção do questionário

Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2015 implementado	É certificado (i)	
	Não certificado	Pretende certificar (ii)
		Não pretende Certificar (iii)
		Já teve certificação e abandonou (iv)
	Não implementado	Pretende implementar
		Pretende certificar
		Não pretende certificar
	Não tem nem pretende ter	

Figura 2 - Fluxograma de resposta ao questionário - Secção 2



Foi realizado um pré-teste com organizações de diversos sectores, o que permitiu validar as questões incluídas no questionário. Posteriormente, submeteu-se o questionário à apreciação e validação de quatro especialistas da área. A versão final do questionário foi aprimorada com base no feedback recebido durante o pré-teste e nas sugestões dos especialistas.

4.2. Procedimento de recolha de dados

A investigação quantitativa tem como objetivo explicar certos fenómenos, procurando obter um conhecimento generalizável (Moreira, 2006) que, por conseguinte, apresente validade externa. Reconhecendo as dificuldades que acarreta a utilização deste tipo de abordagem e estando cientes da saturação dos responsáveis das organizações que são constantemente abordados para responderem a questionários, foi solicitada a colaboração de diversas associações comerciais e industriais, bem como outras instituições com

responsabilidades em diversas áreas de atividade e com carteiras de associados, para nos auxiliarem na divulgação do questionário.

O consentimento esclarecido foi apresentado no início do questionário como uma opção para os participantes decidirem se desejavam ou não participar, após serem informados sobre os objetivos, características e condições da investigação, garantindo-se a confidencialidade e a conformidade com o RGPD.

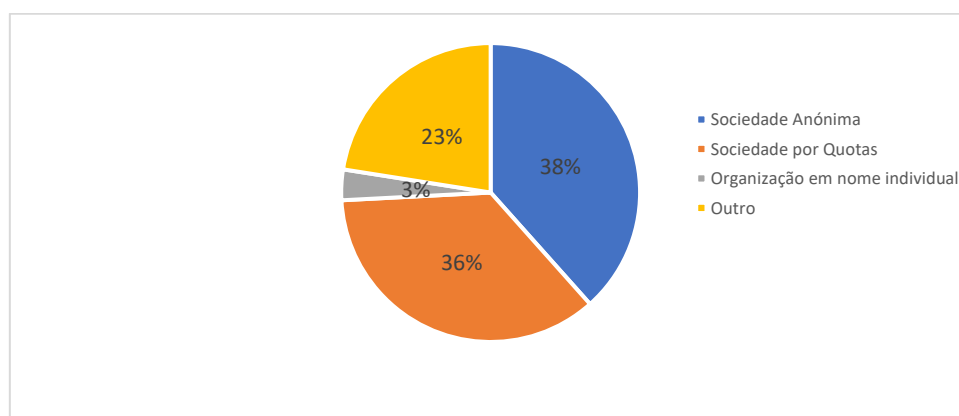
Devido à baixa adesão das organizações em responder ao questionário, foi estendida a recolha de dados e novamente feita a divulgação pelas várias entidades que colaboraram na recolha de dados. Quando se verificou a falta de acessos ao link, a recolha de dados foi encerrada e estes foram tratados utilizando técnicas de análise estatística.

4.3. Amostra

Apesar de todos os esforços, na divulgação deste questionário – Ges4Qual – por parte do observatório e das instituições que se associaram a esta tarefa, verificou-se que houve 588 acessos ao questionário, no entanto, apenas foram consideradas válidas 153 respostas que são objeto do presente relatório.

Assim, a amostra é constituída por 153 organizações respondentes, das quais apenas 14% são multinacionais. Relativamente à sua forma jurídica, 38% das organizações que reponderam são sociedades anónimas e 36% são sociedades por quotas. As organizações em nome individual são apenas 3% das respondentes (ver Figura 3).

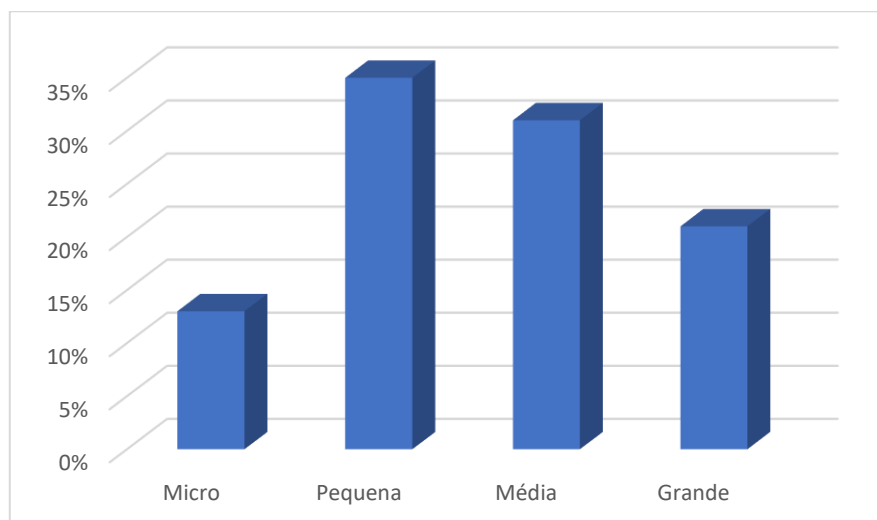
Figura 3 - Forma jurídica das organizações da amostra



Grande parte das organizações não mencionaram o seu volume de faturação, pelo que, a classificação apresentada baseia-se somente no seu número de trabalhadores. Para a classificação apresentada teve-se em conta a

Recomendação 6.5.2003 CE relativa à definição de micro, pequena e média empresa 2003/361/CE.

Figura 4 - Tamanho das organizações da amostra (Nº. trabalhadores)

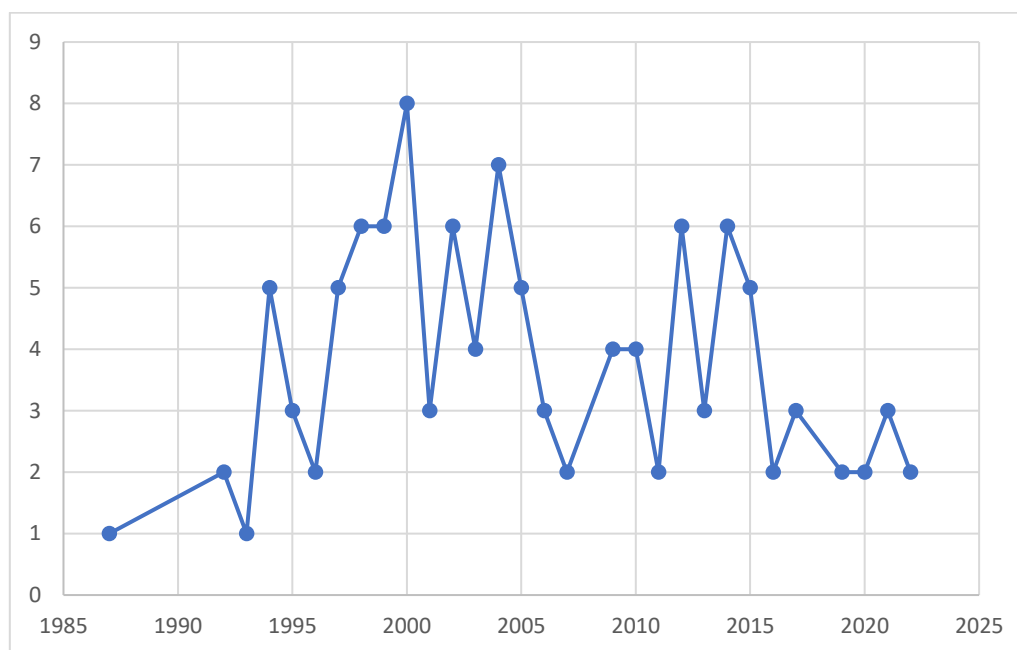


Como se pode verificar pela Figura 4 apresentada, a maioria das organizações que responderam são Pequenas Empresas seguidas das Médias Empresas.

Das organizações que responderam ao questionário 79% têm o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), conforme a ISO 9001:2015 implementado e somente 74% têm o SGQ certificado. Das restantes, sem sistema certificado, apenas duas organizações pretendem certificar o seu SGQ.

Relativamente àquelas que não têm certificação (21%), duas não pretendem implementar nenhum SGQ, porque já tiveram e abandonaram, 19 (dezanove) organizações não pretendem sequer implementar nenhum SGQ, havendo apenas 11 (onze) organizações a pretender implementar e certificar o SGQ. Refira-se que as respostas destas organizações que não têm certificação não estão incluídas no relatório que se apresenta, por se ter obtido um reduzido número de respostas.

No que se refere à primeira certificação pela ISO 9001 constata-se que a organização que refere ter a certificação há mais tempo é de 1987 e a mais recente em 2022 (ver Figura 5). Verifica-se que 63 organizações obtiveram a primeira certificação antes de 2010, o que nos indica que 56% das organizações respondentes já têm um nível de maturidade do SGQ superior a 13 (treze) anos.

Figura 5 - Ano em que foi obtida a primeira certificação ISO 9001

De salientar que das empresas respondentes 28% só têm o SGQ certificado pela ISO 9001:2015, 35% têm, também, certificação do Sistema de Gestão Ambiental ISO 14001:2015 e 22% do Sistema de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho, ISO 45001:2018, e das restantes, 16% têm outras certificações não especificadas.

5. Apresentação e discussão de resultados Ges4Qual

Neste ponto são apresentados os resultados recolhidos dos questionários respondidos pelas organizações que possuem sistema de Gestão da Qualidade certificado pela ISO 9001:2015, totalizando 153 respostas válidas. Os demais questionários não foram submetidos ao tratamento dos seus dados devido ao seu número bastante reduzido, o que não permitiu qualquer tipo de análise.

5.1. Visão Estratégica sobre a Qualidade

A visão estratégica sobre a Qualidade nas organizações refere-se à perspectiva adotada pelas mesmas em relação à importância e ao papel da qualidade nos seus objetivos e estratégias de negócio. Essa visão engloba não apenas a conformidade com normas e referenciais da qualidade, como a ISO 9001:2015, mas também uma abordagem mais abrangente que reconhece a qualidade como um elemento fundamental para o sucesso organizacional.

Por um lado, implica uma integração da qualidade em todos os processos e decisões da organização, desde a conceção do produto ou serviço até à sua entrega ao cliente. Isso significa que a qualidade não é apenas responsabilidade de um departamento específico, mas sim uma responsabilidade partilhada por todos os membros da organização. Por outro lado, envolve o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho relacionados com a qualidade, a promoção de uma cultura organizacional orientada para a excelência e a melhoria contínua, e o envolvimento dos trabalhadores em iniciativas da qualidade e processos de tomada de decisão.

Os relatores deste Relatório acreditam que uma visão estratégica sobre a qualidade nas organizações é essencial para garantir a competitividade e a sustentabilidade, ou seja, o sucesso a longo prazo, enquanto promove a satisfação dos clientes e a criação de valor para todas as partes interessadas. Nesse sentido, pretendeu-se perceber como é entendida a visão estratégica da qualidade nas organizações portuguesas.

Seguidamente apresenta-se os resultados que foram obtidos nas respostas a esta secção no âmbito desta investigação.

Áreas em que a qualidade tem maior impacto

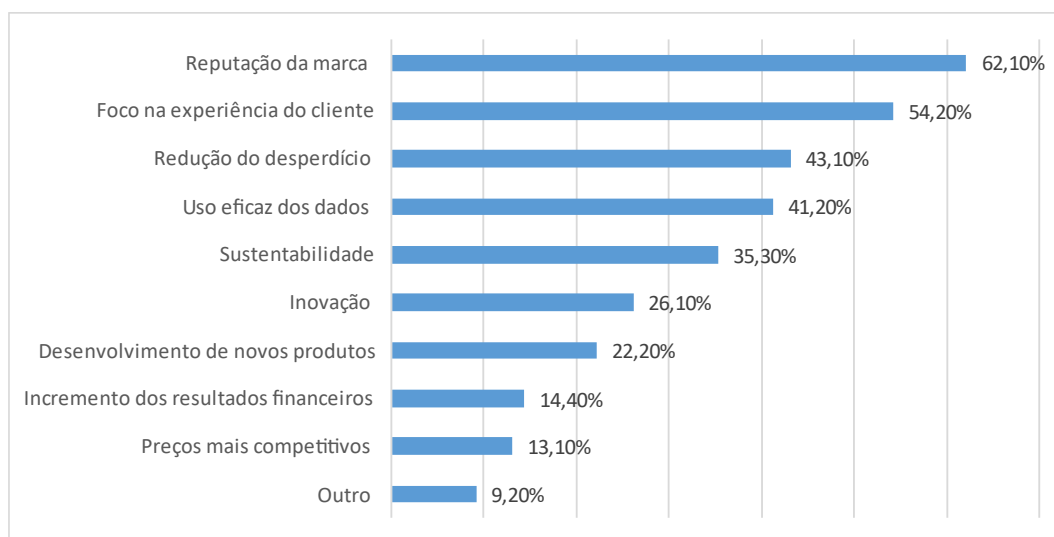
As organizações respondentes consideram que as áreas em que a qualidade tem mais impacto são as relacionadas com a interação desta com o exterior, que se refletem na reputação da marca e com foco na experiência do cliente.

A redução do desperdício, bem como o uso eficaz dos dados são outras preocupações para fazer face à gestão de reclamações e não tanto para o desenvolvimento de novos produtos, nem para a inovação que são menos referenciadas.

Os preços competitivos e o incremento de resultados financeiros são os menos referenciados pelos respondentes.

Estas constatações corroboram estudos anteriores sobre as motivações para a aposta em sistema de gestão da qualidade, hierarquizando os motivos em 3 grandes dimensões: Imagem exterior, Processos internos e Custos.

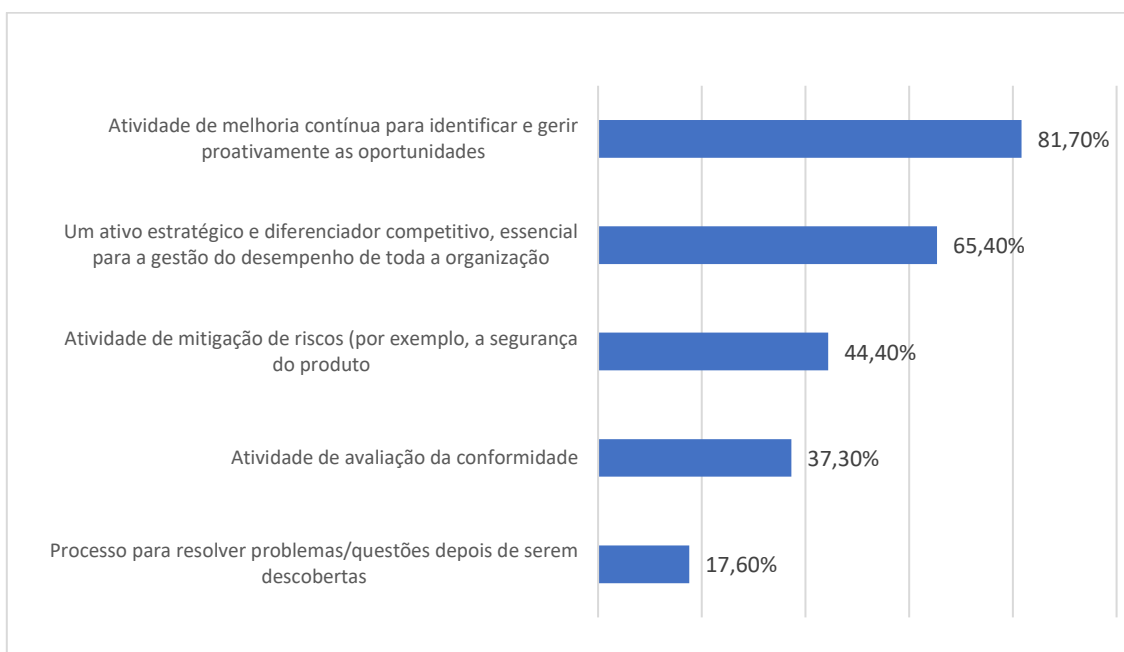
Figura 6 – Áreas em que a Qualidade tem mais impacto



Três afirmações que melhor descrevem o principal papel da função qualidade dentro da organização.

Para as organizações, o que melhor define a qualidade são as atividades de melhoria contínua para gerir proactivamente as oportunidades, como um ativo estratégico diferenciador competitivo na mitigação de riscos.

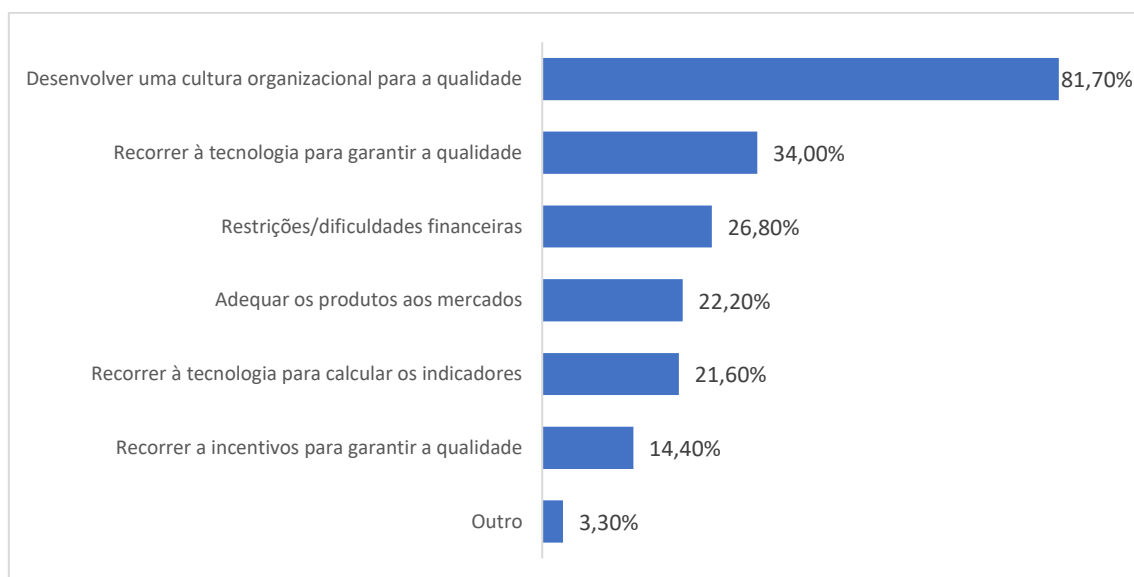
Enquanto estas atividades ficam nas primeiras posições, a tradicional atividade de “avaliação de conformidade” fica pouco acima dos 37%. Estas constatações levantam questões sobre a relevância relativa entre as atividades da gestão da qualidade.

Figura 7 - Principais papéis da função qualidade dentro da organização

Os grandes desafios que a organização enfrenta para promover a qualidade

Em relação aos desafios para a promoção da qualidade, os respondentes elegem o desenvolvimento de uma cultura organizacional para a qualidade, recorrendo à tecnologia apesar das restrições financeiras.

A cultura organizacional surge claramente destacada, o que levanta interessantes questões de análise e perspetiva. Uma interpretação possível conduz a considerar mais relevantes as dimensões informais, quando comparadas com as dimensões formais, tais como procedimentos e instruções.

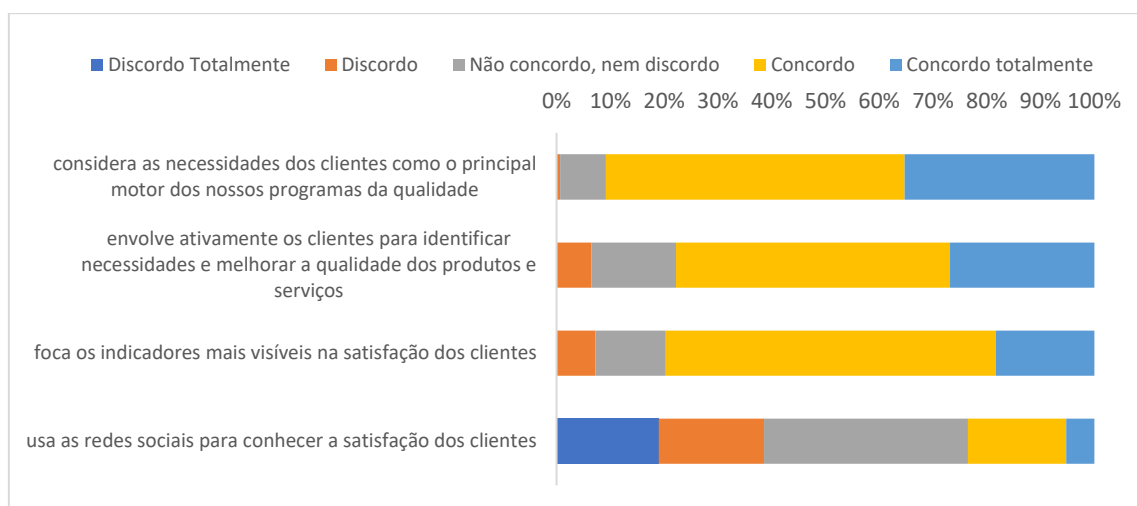
Figura 8 - Desafios colocados à Qualidade

Perspetiva da organização relativamente aos clientes

No que concerne aos clientes, o foco nos indicadores de satisfação, bem como as suas necessidades são os principais motores dos programas de qualidade. Todavia, são menos consideradas nesta avaliação as redes sociais, consideradas um risco nos dias de hoje.

O setor de atividade e a dimensão das organizações podem ser fatores que condicionam as relações com os clientes.

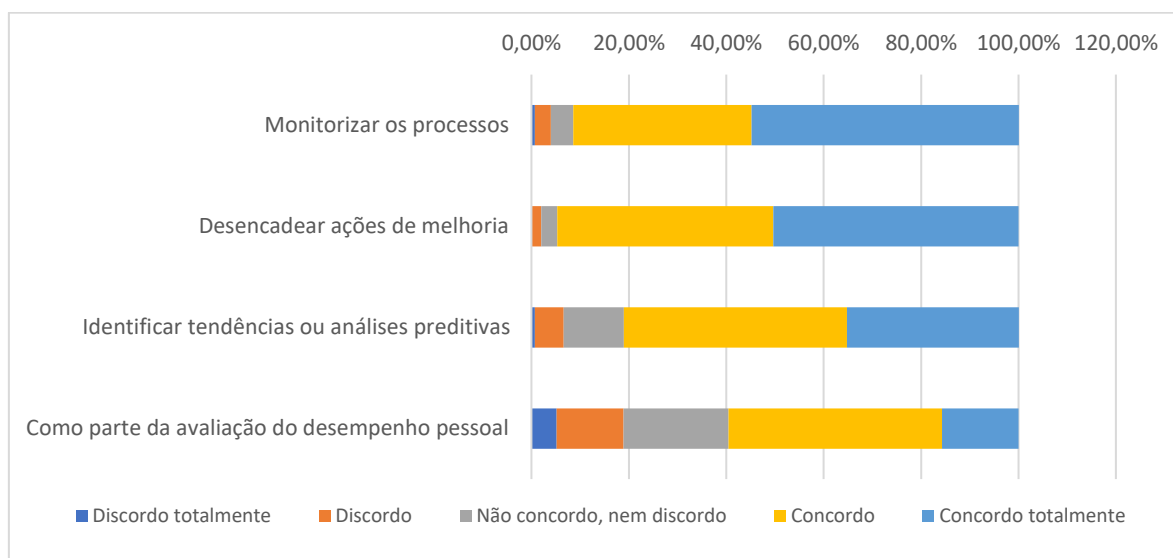
Figura 9 - Perspetivas da organização relativamente aos clientes



Uso dos indicadores de qualidade para a gestão da organização

Os indicadores da qualidade são sobretudo usados para desencadear ações de melhoria e monitorizar processos.

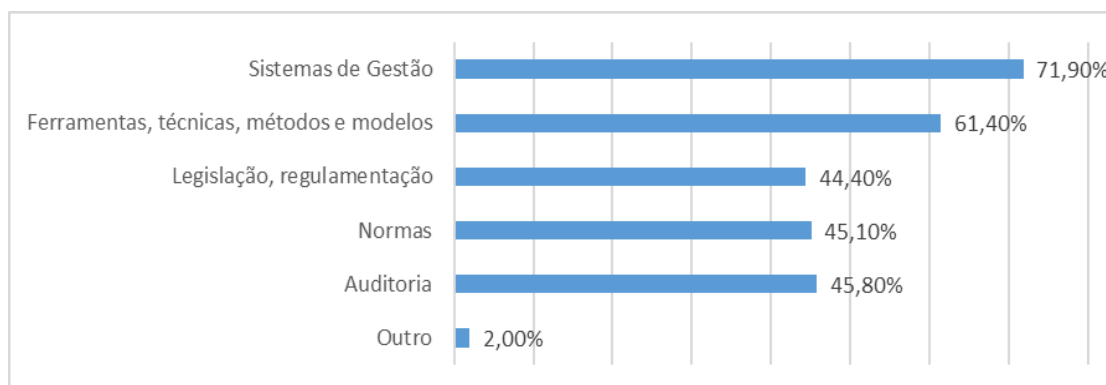
Curiosamente, estes indicadores não se relacionam com as áreas em que a qualidade tem mais impacto na organização (ver Figura 6), nem com os principais papéis da função qualidade dentro da organização (ver Figura 7). Estas constatações apontam para a necessidade de estudar o uso de indicadores, principalmente nos processos de gestão.

Figura 10 - Uso de indicadores da qualidade

Os conteúdos formativos proporcionados aos trabalhadores no âmbito da Gestão da Qualidade

Os conteúdos de formação que as organizações disponibilizam aos seus trabalhadores abordam essencialmente os sistemas de gestão, ferramentas, técnicas, métodos e modelos da Qualidade. De realçar que relativamente aos seus fornecedores, a maioria das organizações (84%) não lhes proporcionam qualquer tipo de ações de formação.

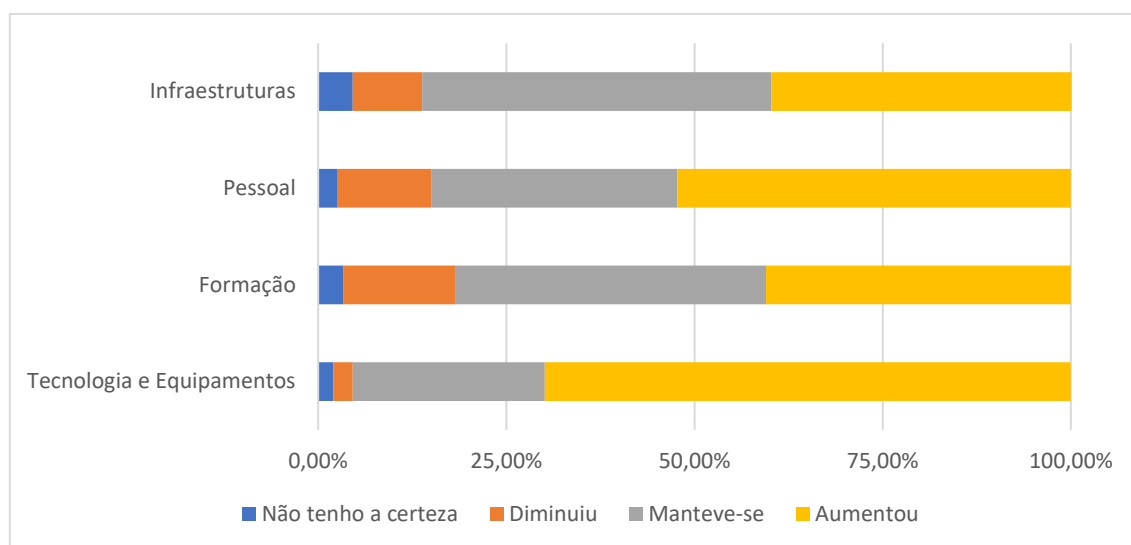
Estas constatações levantam a necessidade de identificar com mais detalhe os conteúdos e respetivos objetivos, com especial ênfase das ferramentas, técnicas e métodos adotados em cada área funcional, bem como os resultados.

Figura 11 - Conteúdos formativos no âmbito da Gestão da Qualidade

Evolução do investimento, nos últimos três anos

Nos últimos três anos, houve um aumento do investimento, por parte das organizações respondentes, em especial na tecnologia e equipamentos. Estas afirmações levantam dúvidas sobre o foco das organizações, que parece desvalorizar as competências das pessoas. Estas constatações não se relacionam facilmente com afirmações anteriores (ver figuras 6 e 7). Seria ainda importante detalhar o uso de tecnologias de informação e comunicação por setor de atividade e dimensão das organizações.

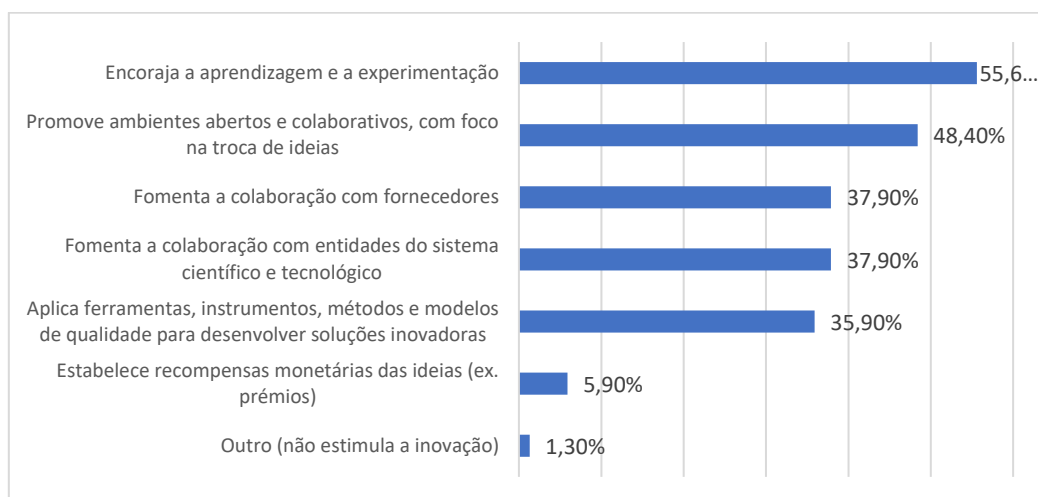
Figura 12 - Evolução dos investimentos nos últimos 3 anos



A organização estimula a inovação

Segundo a perceção dos respondentes, as suas organizações estimulam a inovação através do encorajamento à aprendizagem e experimentação e da promoção de ambientes abertos e colaborativos.

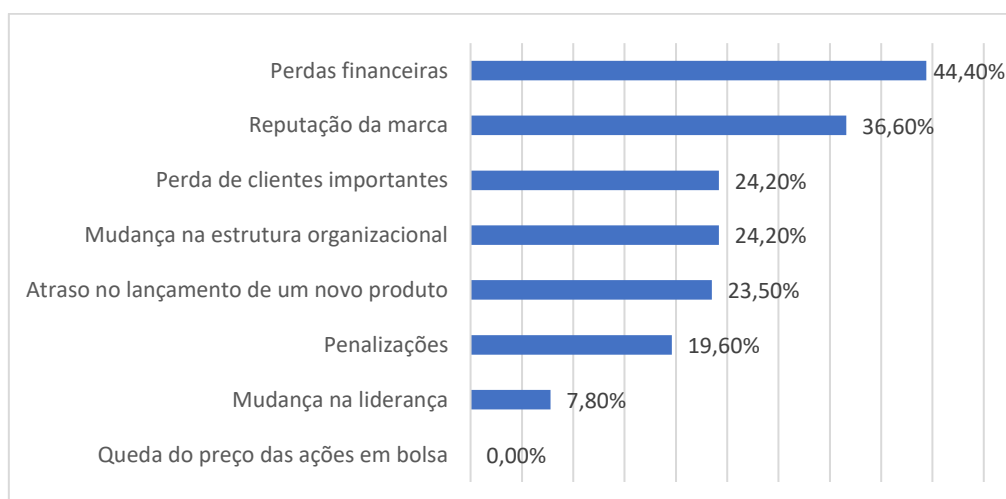
Estas constatações merecem maior aprofundamento, nomeadamente ao nível das abordagens, das técnicas utilizadas e dos seus resultados. As competências externas utilizadas na inovação são outras dimensões a detalhar e analisar, assumindo que a inovação necessita de competências externas em complemento das competências internas.

Figura 13 - Forma como a organização estimula a inovação

Consequências da não-qualidade

No que se refere às consequências da não qualidade são apontadas pelas organizações respondentes maioritariamente as perdas financeiras seguidas da reputação da marca.

Estas constatações levantam questões sobre o uso de indicadores da qualidade e/ou da não-qualidade para melhoria dos processos internos. A este respeito realça-se que 61% das organizações respondentes referem que não possuem sistemas de apuramento de custos relacionados com a não qualidade.

Figura 14 - Consequências da não Qualidade

SÍNTESE

A área das organizações em que a qualidade tem maior impacto, segundo as organizações respondentes é na reputação da marca. O principal papel da qualidade é promover a melhoria contínua para identificar e gerir proactivamente as oportunidades. Os grandes desafios para promover a qualidade são o desenvolvimento de uma cultura que a valorize e a integre em todos os processos.

Em relação aos clientes, as organizações consideram as suas necessidades como o principal motor dos programas de qualidade, procurando sempre superar as suas expectativas e garantir a sua satisfação. Para isso, a organização utiliza os indicadores da qualidade para desencadear ações de melhoria e monitorizar os processos de forma contínua.

Os conteúdos formativos para os seus trabalhadores são focados nos Sistemas de Gestão, visando capacitar as equipas para garantir a melhoria em todas as etapas do processo. No entanto, é importante notar que a formação para os seus fornecedores não está contemplada, o que pode ser uma lacuna a ser preenchida no futuro.

O investimento aumentou nos últimos três anos, especialmente no que diz respeito à tecnologia e equipamentos, que possibilitam um controlo mais eficaz dos processos e uma identificação mais rápida de possíveis desvios.

A inovação é estimulada dentro das organizações incentivando e encorajando a aprendizagem e a experimentação, como forma de encontrar novas soluções e se manterem competitivas no mercado.

Para as organizações respondentes, a não conformidade com os padrões da qualidade pode levar a perdas financeiras. No entanto, a maioria das organizações não contabilizam essas perdas, o que ressalta a importância de investir na qualidade como uma estratégia de longo prazo para garantir o sucesso e a sustentabilidade do negócio.

5.2. Sistema de Gestão da Qualidade certificado pela ISO 9001:2015

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) certificado pela ISO 9001:2015 envolve um conjunto de políticas, processos e procedimentos que uma organização implementa para garantir que os seus produtos ou serviços estejam de acordo com os requisitos de qualidade dos seus clientes e outras partes interessadas, de acordo com os padrões estabelecidos pela *International Organization for Standardization* (ISO). A certificação ISO 9001:2015 é um reconhecimento formal de que uma organização possui um SGQ que cumpre os requisitos desse normativo. Uma organização com SGQ certificado, pode utilizar a marca de conformidade ISO 9001:2015 nos meios de comunicação, de acordo com o seu âmbito, o que permite demonstrar o compromisso organizacional com a qualidade e conferir vantagens competitivas no mercado.

No que concerne aos resultados obtidos verificou-se que a maioria das organizações (65%) implementaram o seu SGQ recorrendo a consultoria externa e 35% a Recursos Humanos internos.

No período de certificação, 81% das organizações mantiveram o Organismo de Certificação. Das 19% que alteraram o mesmo não especificam as razões que originaram essa atuação.

Quando questionados sobre **quem é o responsável** pela área da qualidade, 32% das organizações respondentes referem ser um trabalhador dedicado à área, 27% um trabalhador que acumula outras funções e 25% um membro da Gestão de Topo/Liderança, 15% referem um outro ator organizacional (Presidente do Conselho de Administração/ Administrador/ Gerente/ Diretor Geral) e os restantes 1% atribuem esta função a um trabalhador externo.

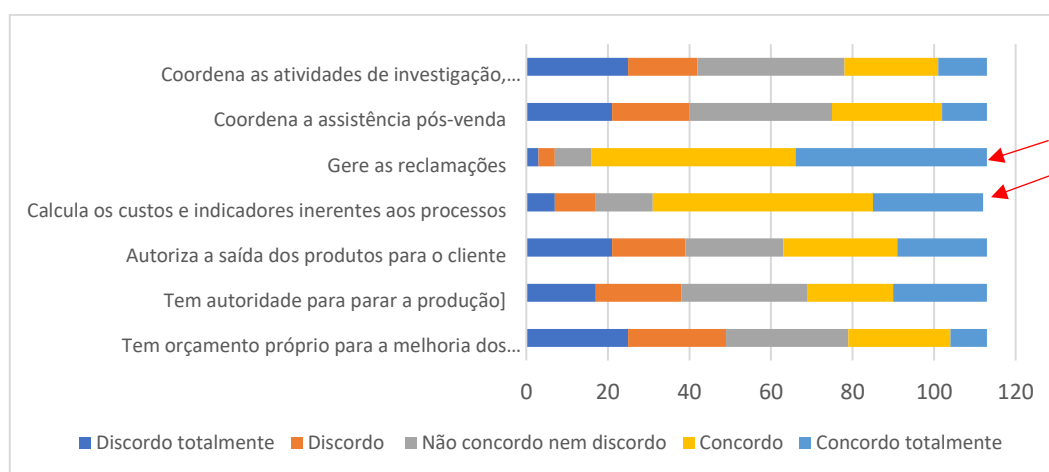
Igualmente, verificou-se que apenas 1/3 das organizações têm um trabalhador dedicado à área da qualidade o que nos pode levar a deduzir que esta é uma área com pouca evolução/ inovação nas organizações, pois evidencia que as organizações em Portugal se focam no controlo da qualidade, e não nas outras atividades da gestão da qualidade.

As áreas de atuação do responsável pela Qualidade

Relativamente às áreas de atuação do responsável pela qualidade a larga maioria das organizações (86%) considera ser a gestão de reclamações a sua principal atividade, seguido do cálculo dos custos e indicadores inerentes aos processos (72%). A atividade que recolhe menos aceitação pelas organizações é o facto de ter orçamento próprio para a melhoria dos produtos/ processos/ sistema.

Estas considerações reforçam a hipótese de os responsáveis pela qualidade estarem limitados a áreas algo secundárias e pouco alinhadas com a gestão superior da organização. Esta visão das organizações pode estar também condicionada pela sua posição na cadeia de valor.

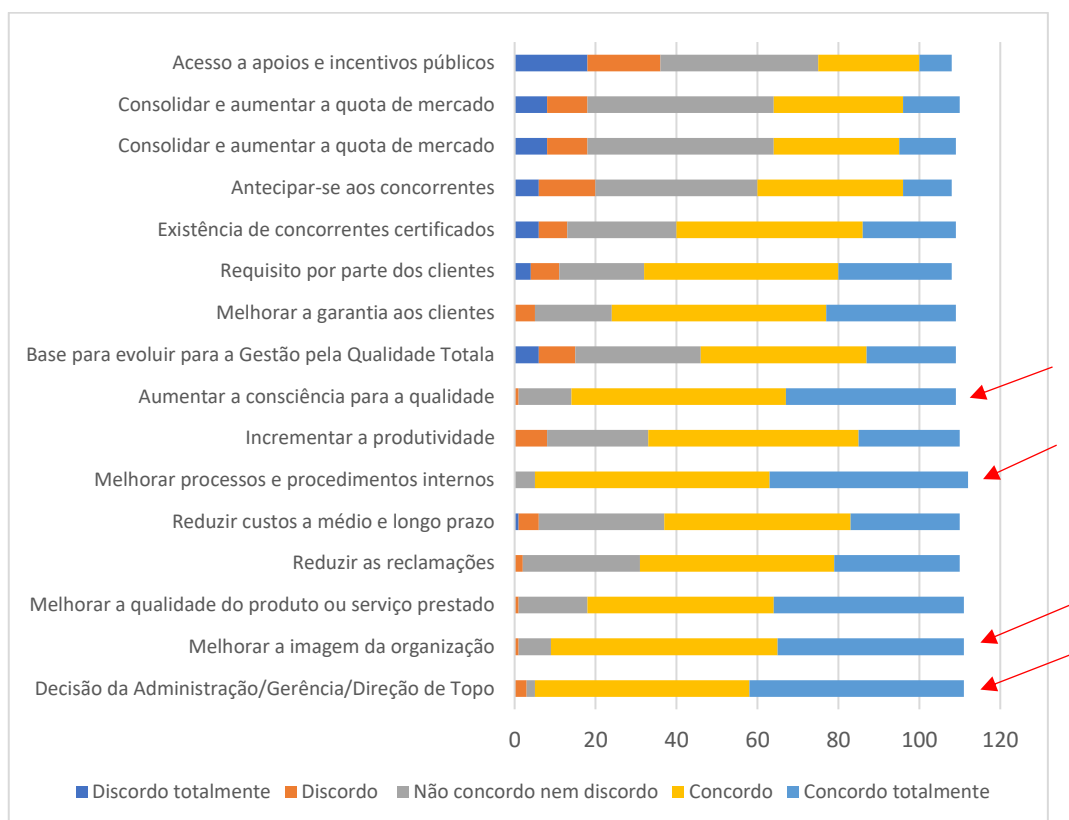
Figura 15 - O responsável pela área da Qualidade



As Motivações que justificam a manutenção da certificação

Através da decisão da Gestão de Topo/Liderança, as organizações respondentes mantêm a sua certificação, pois no seu entender promovem a imagem da sua organização e contribuem para a melhoria de processos e procedimentos internos. Desta forma, aumentam a consciência para a qualidade conseguindo, assim, melhorar a qualidade do produto ou serviço.

Estas constatações estão em linha com as motivações para a implementação de SGQ identificadas na literatura (ver ponto 3. Motivações, Benefícios e Dificuldades da certificação ISO 9001).

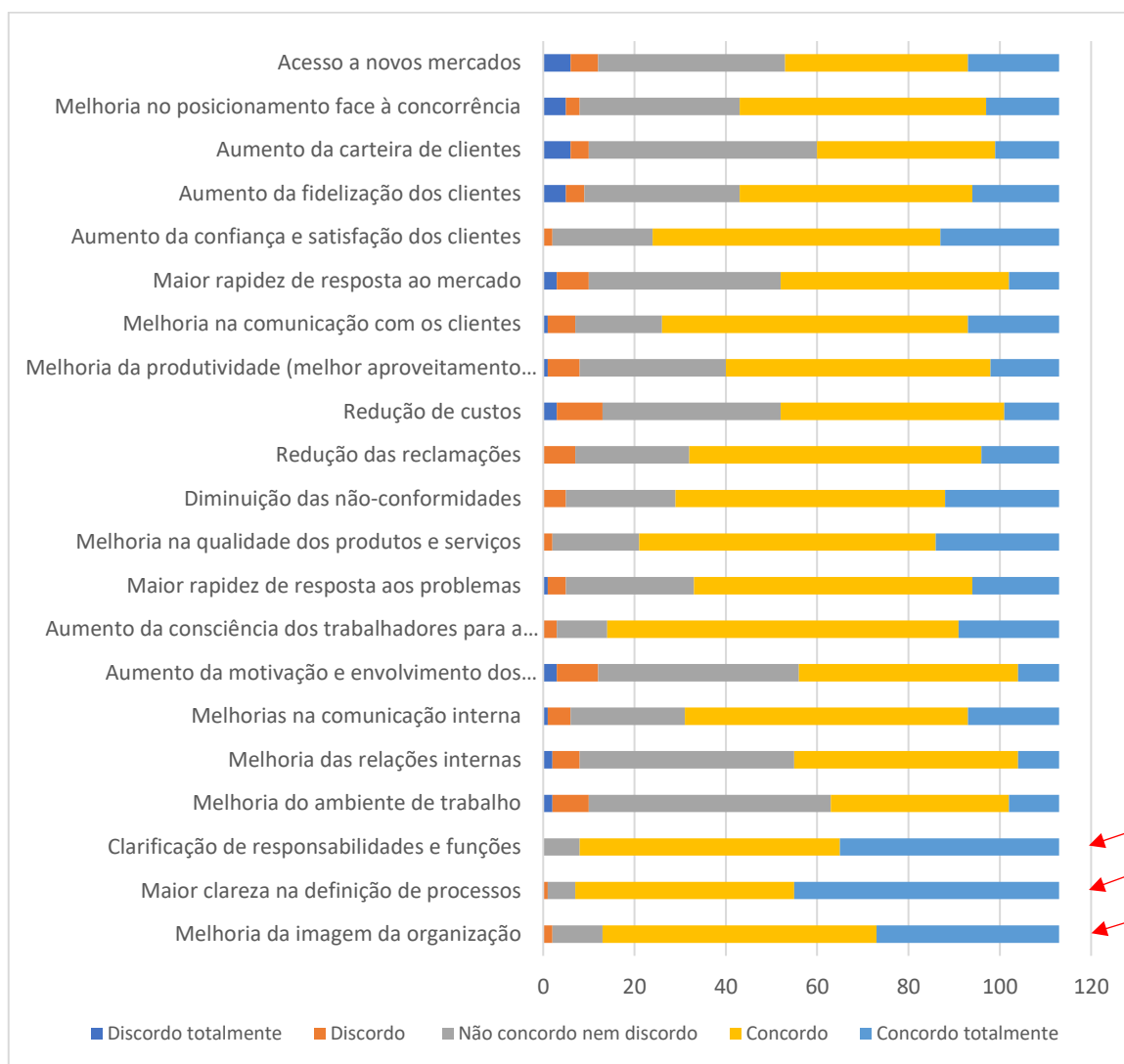
Figura 16 - As motivações que justificam a manutenção da certificação

Os Benefícios que a Certificação trouxe à sua organização

Vários foram os benefícios incorporados nas organizações através da certificação do SGQ, nomeadamente:

- Melhoria da imagem.
- Maior clareza na definição de processos.
- Clarificação de responsabilidades e funções.
- Aumento da consciência dos trabalhadores para a qualidade.
- Melhoria da qualidade de produtos e serviços.
- Diminuição das não conformidades.
- Redução das reclamações.
- Melhoria da comunicação com os clientes.
- Aumento da confiança.
- Satisfação dos clientes.

Estas constatações estão em linha com as motivações para a implementação de SGQ identificadas na literatura (ver ponto 3. Motivações, Benefícios e Dificuldades da certificação ISO 9001).

Figura 17 - Os Benefícios que a Certificação trouxe à organização

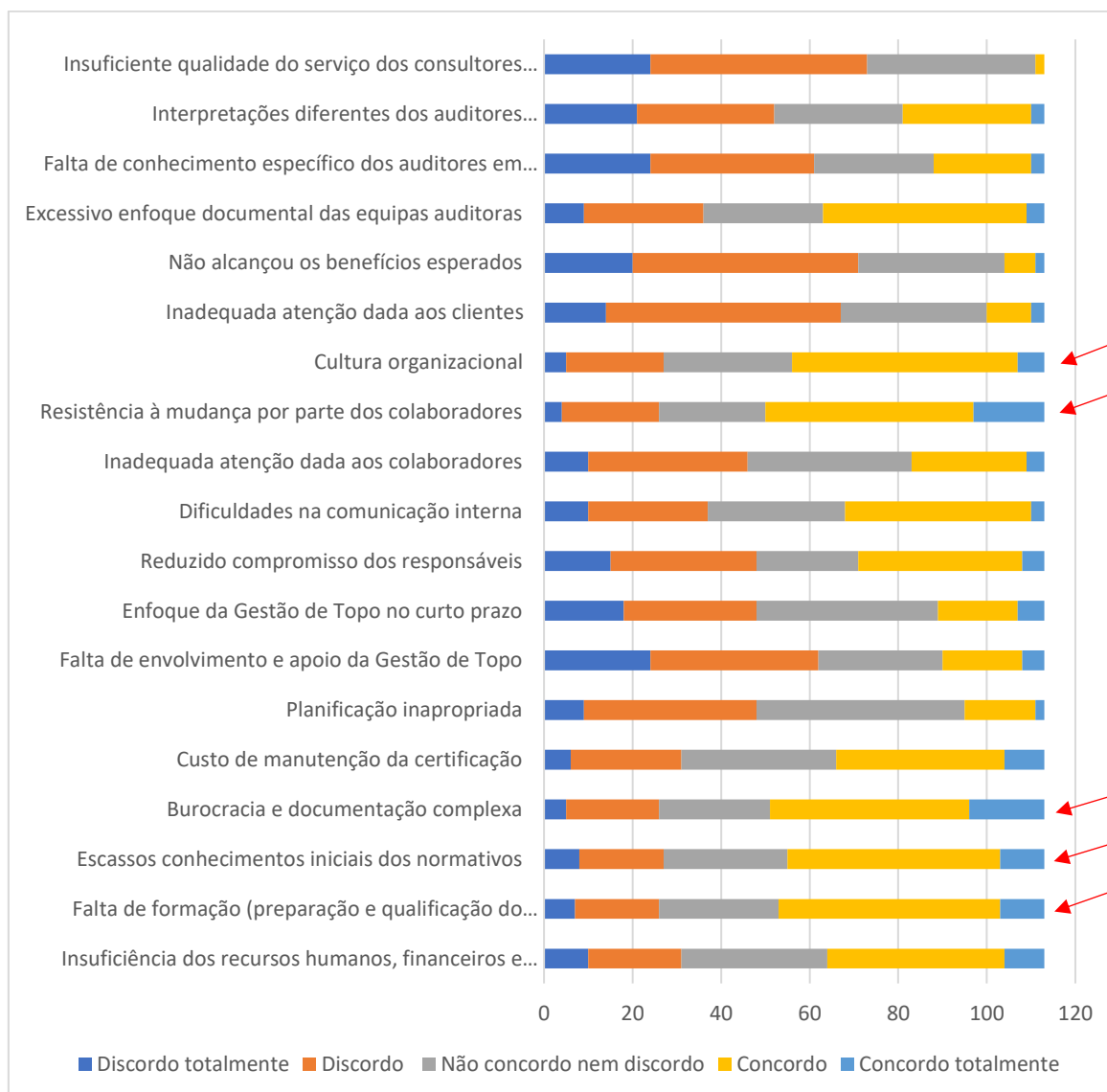
Barreiras/Dificuldades/Obstáculos à certificação do SGQ

Os principais desafios sentidos pelas organizações aquando da certificação do SGQ incluem:

- Falta de formação, particularmente em relação aos normativos iniciais.
- Complexidade burocrática e documental.
- Resistência à mudança por parte dos trabalhadores.
- A cultura organizacional.
- Excessivo foco na documentação por parte das equipas auditoras.
- Questões relacionadas à dimensão humana e à documentação requerida.

Estas constatações estão em linha com as motivações para a implementação de SGQ identificadas na literatura (ver ponto 3. Motivações, Benefícios e Dificuldades da certificação ISO 9001).

Figura 18 - Barreiras/Dificuldades/Obstáculos à certificação



Quando questionados acerca da avaliação efetuada pelos seus clientes à certificação do SGQ, 81% das organizações respondem que esta é bastante valorizada.

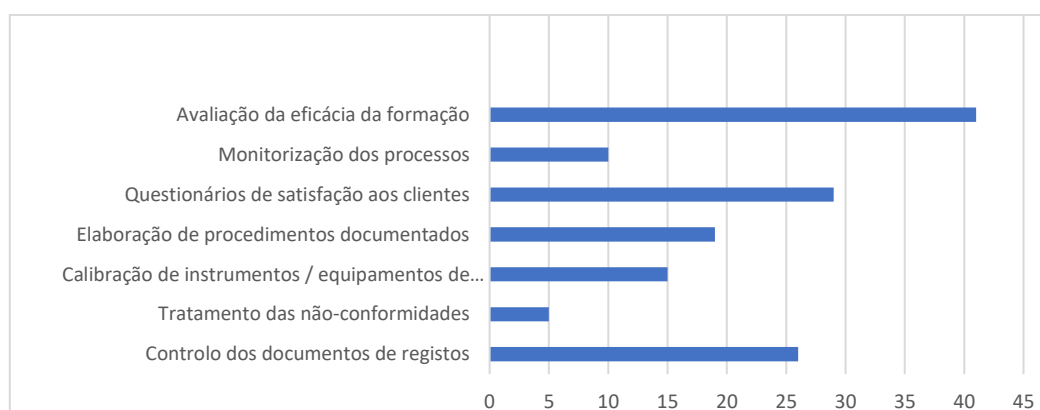
De salientar que 71% das organizações não efetua auditorias a fornecedores, porque não necessita de o fazer, uma vez que 72% referem que na avaliação aos seus fornecedores considera a certificação do SGQ como um fator “desejável”.

Atividades efetuadas apenas por exigência da(s) norma(s) de referência, mas que a organização não identifica como benefício

As organizações que responderam ao questionário consideraram que a avaliação da eficácia da formação é uma atividade sem benefício para a organização (36%). Mais surpreendente ainda o facto de 25% considerarem os questionários de satisfação aos clientes sem benefício para a organização, cumprindo estes dois critérios apenas por questões de exigência normativa.

Estas afirmações colocam a questão relevante sobre a forma útil de dar respostas aos requisitos das normas de referência e de evitar soluções essencialmente burocráticas.

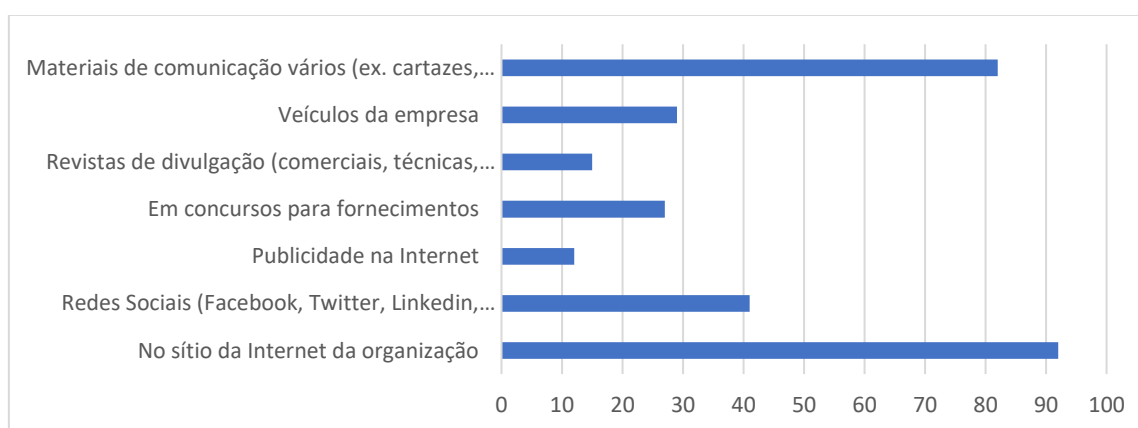
Figura 19 - Atividades efetuadas apenas por exigência normativa



Como divulga a certificação do seu SGQ?

A divulgação da certificação do SGQ é efetuada sobretudo através do sítio da internet da organização (92%) e de materiais de comunicação diversos incluindo brochuras (82%). Há, ainda, a referência a redes sociais por 41% das organizações.

Figura 20 - Divulgação da certificação

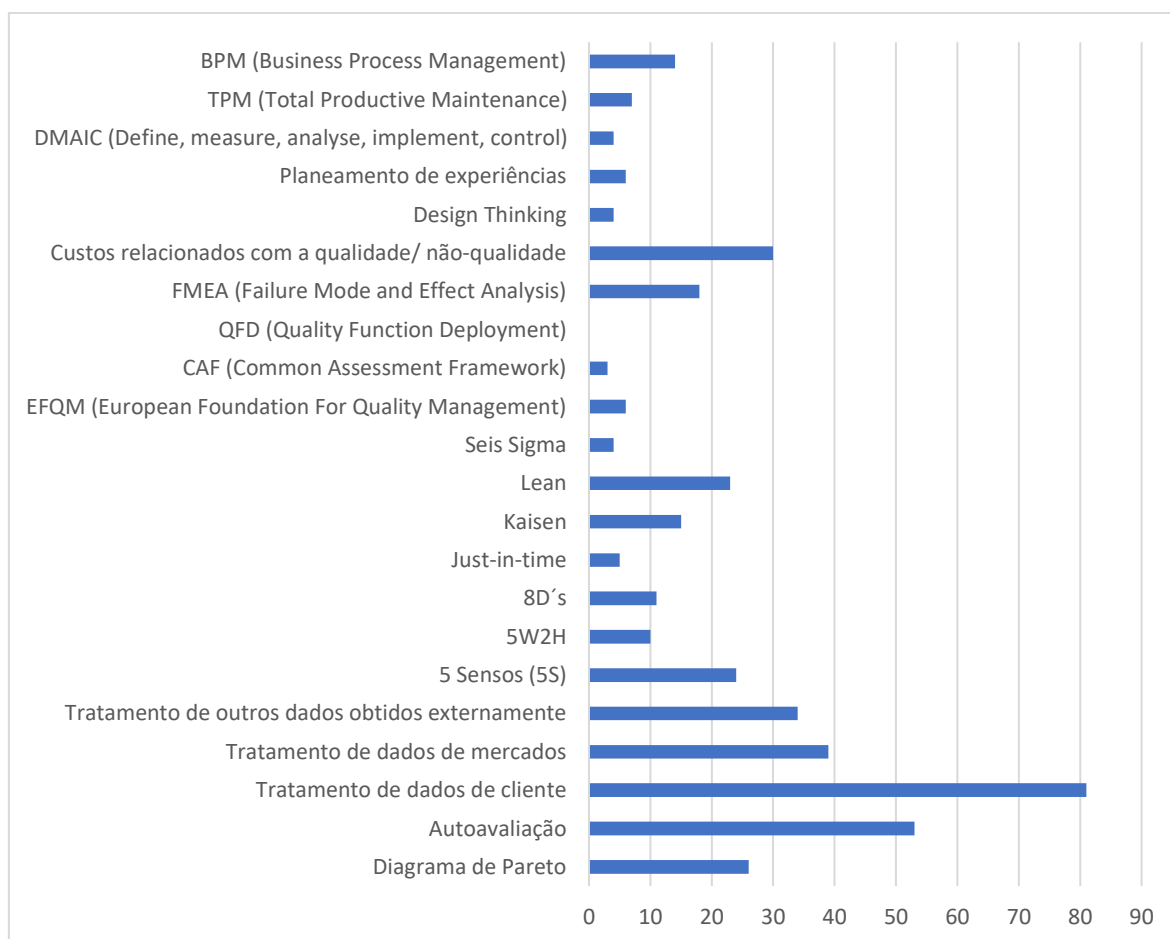


A sua organização usa/aplica técnicas, métodos e abordagens

Relativamente às ferramentas, técnicas e modelos da qualidade mais utilizadas nas organizações, estas evidenciaram o tratamento de dados (de clientes, de mercados e de outros dados obtidos externamente) e a autoavaliação como as mais empregues.

Estas afirmações são algo desalinhas com as motivações para a implementação de sistemas de gestão, com a necessidade de inovação e mesmo com as atividades controlo da qualidade. Esta realidade pode também estar relacionada com a dimensão da organização.

Figura 21 - A sua organização usa/aplica técnicas, métodos e abordagens



SÍNTESE

A maioria das organizações implementaram o seu SGQ recorrendo a consultoria e mantiveram o Organismo de Certificação. Quando inquiridas acerca do responsável pela qualidade, um terço das organizações afirma não ter nenhum trabalhador dedicado exclusivamente à qualidade, o que nos leva a deduzir que as empresas estão focadas no controlo da qualidade e não preocupadas com a gestão da qualidade. Tal facto corrobora as respostas dadas acerca da principal atuação do responsável pela qualidade que consideraram ser a gestão de reclamações. Ou seja, indicia uma forma reativa e não proativa da organização, em que a preocupação é o controlo da qualidade, que promove a gestão das reclamações, em vez de uma atitude proativa de melhoria contínua.

A Gestão de Topo/Liderança das organizações considera importante a manutenção da certificação da ISO 9001:2015, pois esta promove a imagem da sua organização e contribui para a melhoria de processos e procedimentos internos. Contudo, as principais barreiras encontradas nesta certificação foram a complexidade burocrática documental, a falta de formação e a resistência à mudança por parte dos trabalhadores.

No que concerne aos benefícios, as opiniões vão ao encontro das expectativas e das motivações que levaram as organizações a certificar o seu SGQ. Surpreendentemente, foi referida a avaliação da eficácia da formação e os questionários de satisfação dos clientes sem benefício para a organização, cumprindo-se estes dois critérios apenas por questões de exigência normativa.

6. Considerações finais

O relatório aborda a importância da qualidade nas organizações, destacando que o seu impacto mais significativo está na reputação da marca. O principal papel da qualidade é promover a melhoria contínua, ajudando a identificar e a gerir proactivamente as oportunidades. Os principais desafios incluem o desenvolvimento de uma cultura que valorize e integre a qualidade em todos os processos. As necessidades dos clientes são consideradas o principal motor dos programas de qualidade. As organizações procuram sempre superar as expectativas dos clientes e garantir a sua satisfação, através de indicadores da qualidade para desencadear ações de melhoria contínua.

Os conteúdos formativos para trabalhadores são focados nos Sistemas de Gestão, capacitando as equipas para garantir a melhoria contínua. Contudo, a formação para fornecedores não é contemplada, sendo uma possível área de melhoria. Houve um aumento no investimento nos últimos três anos, especialmente em tecnologia e equipamentos, para um controlo mais eficaz dos processos e identificação rápida de desvios. A inovação é incentivada dentro das organizações, promovendo a aprendizagem e experimentação para encontrar novas soluções e manter a competitividade.

A não conformidade com os padrões da qualidade pode levar a perdas financeiras. No entanto, muitas organizações não contabilizam essas perdas, o que ressalta a importância do investimento contínuo na qualidade como uma estratégia de longo prazo.

O relatório aborda, ainda, a implementação e manutenção dos Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) nas organizações, destacando diversos pontos-chave. A maioria das organizações implementou o SGQ com o auxílio de consultoria e manteve um Organismo de Certificação. Um terço das organizações não possui um trabalhador dedicado exclusivamente à área da qualidade, o que sugere que o foco está no controlo da qualidade em vez da gestão da qualidade. O principal papel do responsável pela qualidade é a gestão de reclamações, indicando uma abordagem reativa em vez de proativa.

A gestão de topo valoriza a manutenção da certificação ISO 9001:2015 por melhorar a imagem da organização e contribuir para o aprimoramento dos processos e procedimentos internos. Contudo, as principais dificuldades na certificação incluem a complexidade burocrática documental, falta de formação e resistência à mudança por parte dos trabalhadores. Os benefícios percebidos da certificação estão alinhados com as expectativas e motivações das organizações ao certificar o seu SGQ. Inesperadamente, a avaliação da eficácia da formação e os questionários de satisfação dos clientes são mencionados

como cumpridos mais por exigência normativa do que por benefício real para a organização.

Finalizado o primeiro Relatório do Observatório da Qualidade, os relatores podem sugerir o desenvolvimento de estudos que poderão melhorar a gestão da qualidade nas organizações portuguesas. Assim, as principais áreas de interesse incluem estratégias para desenvolver uma cultura organizacional de qualidade e métodos para promover uma abordagem proativa na gestão da qualidade. Além disso, é recomendável avaliar o impacto do investimento em tecnologia e contabilizar perdas financeiras por não conformidade. A investigação também deve focar-se na eficácia dos programas de formação interna e dos questionários de satisfação dos clientes, na mitigação das dificuldades na certificação ISO 9001:2015 e no impacto desta certificação na imagem da organização, bem como em estudar o papel do responsável pela qualidade em diferentes contextos. Acredita-se que estes estudos contribuirão para a melhoria contínua das práticas de gestão da qualidade e para a competitividade e sustentabilidade das organizações portuguesas.

Ao longo do texto, foram identificadas áreas carentes de maior aprofundamento, que também constituem desafios para os investigadores da qualidade, esperando que a RIQUAL possa ser cada vez mais útil à sociedade em geral.

Embora este relatório (e respetivo questionário) esteja muito centrado em sistemas de gestão da qualidade, baseados na ISO 9001, a problemática da qualidade é muito mais extensa e abrangente. Este foco foi justificado por razões históricas das parcerias iniciais, que já não se verificam para o futuro.

A revisão próxima da ISO 9001, em 2026, virá acarretar novas dimensões para os requisitos atuais e eventualmente novos requisitos, que importa acompanhar e estudar.

Assim, a equipa do Observatório tem a tarefa de rever a metodologia e a abordagem para estudos próximos.

Sendo a problemática da qualidade muito mais extensa e abrangente, perspectiva-se Observatórios setoriais, envolvendo investigadores de áreas específicas, que de uma forma gradativas possam integrar numa visão mais alargada.

Por último, a publicação comemorativa dos 15 anos da RIQUAL e da Revista TMQ inclui contributos vários que podem ser visitados, quer em termos técnicos, ou académicos.

7. Bibliografia

- Aamer, A., Al-Awlaqi, M., & Mandahawi, N. (2020). Insights into the reasons behind the limited implementation of iso 9001 certification: empirical evidence from Yemen. *The TQM Journal*, 33(2), 358-378. <https://doi.org/10.1108/tqm-04-2020-0068>
- Akhund, M. A., Memon, A. H., Imad, H. U., Siddiqui, F., & Khoso, A. R. (2018). Motivational factors for the implementation of iso-9001 in construction firms of Pakistan. *Civil Engineering Journal*, 4(9), 2023. <https://doi.org/10.28991/cej-03091135>
- Alič, M. (2014). Impact of iso 9001 certification cancellation on business performance: a case study in Slovenian organisations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(7-8), 790-811. <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.906107>
- Almeida, D., Pradhan, N., & Muniz, J. (2018). Assessment of iso 9001:2015 implementation factors based on AHP. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(7), 1343-1359. <https://doi.org/10.1108/ijqrm-12-2016-0228>
- Babatunde, Y. and Pheng, L. (2015). TQM implementation through iso 9001: findings from Chinese construction firms in Nigeria. *The TQM Journal*, 27(6), 671-682. <https://doi.org/10.1108/tqm-06-2015-0076>
- Bastas, A. and Liyanage, K. (2018). Iso 9001 and supply chain integration principles based sustainable development: a Delphi study. *Sustainability*, 10(12), 4569. <https://doi.org/10.3390/su10124569>
- Boiral, O. (2011). Managing with ISO systems: lessons from practice. *Long Range Planning*, 44(3), 197-220. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.12.003>
- Bounabri, N., Oumri, A., Saad, E., Zerrouk, L., & Ibnlfassi, A. (2018). Barriers to ISO 9001 implementation in Moroccan organizations: empirical study. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 11(1), 34. <https://doi.org/10.3926/jiem.2412>
- Cândido, C., Coelho, L., & Peixinho, R. (2016). The financial impact of a withdrawn ISO 9001 certificate. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(1), 23-41. <https://doi.org/10.1108/ijopm-11-2014-0540>
- Casadesus, M. and Karapetrović, S. (2005). An empirical study of the benefits and costs of iso 9001:2000 compared to ISO 9001/2/3: 1994. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(1), 105-120. <https://doi.org/10.1080/1478336042000309893>
- Chiarini, A. (2017). Risk-based thinking according to ISO 9001:2015 standard and the risk sources European manufacturing SMES intend to manage. *The TQM Journal*, 29(2), 310-323. <https://doi.org/10.1108/tqm-04-2016-0038>
- Dellana, S. A. and Kros, J. (2018). ISO 9001 and supply chain quality in the USA. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(2), 297-317. <https://doi.org/10.1108/ijppm-05-2015-0080>
- Djofack, S. and Robledo, M. A. (2017). Implementation of ISO 9001 in the Spanish tourism industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(1), 18-37. <https://doi.org/10.1108/ijqrm-10-2014-0151>
- Domingues, P., Reis, A., Fonseca, L., Ávila, P., & Putnik, G. (2019). The added value of the ISO 9001:2015 international standard from an auditors' perspective: a CB-SEM based evaluation. *International Journal for Quality Research*, 13(4), 967-986. <https://doi.org/10.24874/ijqr13.04-15>

- Dreković, E., Radosavljević, M., & Bejtović, M. (2021). Analysis of limitations of ISO standards implementation from the external stakeholders' point of view. *Facta Universitatis Series Economics and Organization*, 117. <https://doi.org/10.22190/fueo210402010d>
- Evi, E. and Gantino, R. (2023). Implementation audit internal of quality management system ISO 9001:2015 in the purchasing activities technical department at pt Sango Indonesia. *Journal of Economics Finance and Accounting Studies*, 5(2), 75-88. <https://doi.org/10.32996/jefas.2023.5.2.8>
- Ferreira, C. S., Salgado, E. G., Silva, C. E. S. d., Mello, C. H. P., & Sampaio, P. (2015). Reasons and benefits associated with ISO 9001 certification for sugar and ethanol companies. *Independent Journal of Management & Production*, 6(3). <https://doi.org/10.14807/ijmp.v6i3.301>
- Fonseca, L. (2015a). Relationship between ISO 9001 certification maturity and EFQM business excellence model results. *Quality Innovation Prosperity*, 19(1). <https://doi.org/10.12776/qip.v19i1.556>
- Fonseca, L. M. (2015b). From Quality Gurus and TQM to ISO 9001:2015: An Overview of the Evolution of Quality Management. *International Journal for Quality Research*, 9(1), 167-180. <http://www.ijqr.net/journal/v9-n1/12.pdf>
- Fonseca, L., Cardoso, M., & Nóvoa, M. (2021). Motivations for ISO 9001 quality management system implementation and certification – mapping the territory with a novel classification proposal. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(1), 18-36. <https://doi.org/10.1108/ijqss-02-2021-0031>
- Fonseca, L., Domingues, P., Baylina, P., & Harder, D. (2019). ISO 9001:2015 adoption: a multi-country empirical research. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 12(1), 27. <https://doi.org/10.3926/jiem.2745>
- Fonseca, L.M., & Domingues, J.P. (2018). Empirical research of the ISO 9001:2015 transition process in Portugal: Motivations, benefits, and success factors. *Quality Innovation Prosperity / Kvalita Inovacia Prosperita*, 22(2), 16-64. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/15811/1/ART_CIDEM_LMF_2018.pdf
- Fotopoulos, C., Psomas, E., & Vouzas, F. (2010). ISO 9001:2000 implementation in the greek food sector. *The TQM Journal*, 22(2), 129-142. <https://doi.org/10.1108/17542731011024255>
- Georgiev, S. and Georgiev, E. I. (2015). Motivational factors for the adoption of ISO 9001 standards in eastern Europe: the case of Bulgaria. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(3). <https://doi.org/10.3926/jiem.1355>
- Gotzamani, K., Tsiotras, G., Nicolaou, M., Nicolaides, A., & Hadjiadamou, V. (2007). The contribution to excellence of ISO 9001: the case of certified organisations in Cyprus. *The TQM Magazine*, 19(5), 388-402. <https://doi.org/10.1108/09544780710817838>
- Kafel, P. and Simon, A. (2017). The reasons for decertification of ISO 9001: financial aspects. *Quality Innovation Prosperity*, 21(3), 173. <https://doi.org/10.12776/qip.v21i3.1024>
- Kammoun, R. & Aouni, B. (2013). ISO 9000 adoption in Tunisia: experiences of certified companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24 (3), 259-274. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.669548>
- Lourenço, R. T., Ribeiro, J. M. D. S., Pires, A. M. R., Gonçalves, H., & Serrano, O. (2019). A investigação aplicada a sistemas de gestão da qualidade em IES: caso do Instituto Politécnico de Setúbal. *TMQ – Techniques, Methodologies and Quality – Número Especial 10 anos – Qualidade no Futuro | 2019*
- Magd, H. (2006). An investigation of ISO 9000 adoption in Saudi Arabia. *Managerial Auditing Journal*, 21 (2), 132-147. <https://doi.org/10.1108/02686900610639284>

- Melicharova, A. (2018). Standard ISO 9001:2015, most important changes and their impact on supplier complaints management. *Engineering for Rural Development*. <https://doi.org/10.22616/erdev2018.17.n448>
- Midor, K. and Wilkowski, G. (2021). Recertification of a quality management system based on ISO 9001 - is it a must for a modern manufacturing company?. *Production Engineering Archives*, 27(3), 217-222. <https://doi.org/10.30657/pea.2021.27.29>
- Moreira, C. D. (2007). *Teorias e práticas de investigação*. Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Muhajir, F., & Gunawan, H. (2018). Comparative Performance Analysis of Manufacturing Company Using Accounting-based Measurements and Market-based Measurements Between Iso 9001 certified and Not Certified Companies. *Journal of Applied Managerial Accounting*, 2(2), 179-193. <https://doi.org/10.30871/jama.v2i2.873>
- O'Donnell, V. (2016). Quality management systems that serve the subsea oil & gas industries. *Open Science Journal*, 1(3). <https://doi.org/10.23954/osj.v1i3.336>
- Pires, A. R. & Saraiva, M. (2022). Observatório da Qualidade - Do conhecimento à prática organizacional. *Revista Qualidade*. Edição 1, pp. 33-35. ISSN 0870-6743.
- Pires, A. R., Brito, E., Saraiva, M., Baptista, A., Moura e Sá, P., Guardado, C., & Abreu, L. (2022). Observatório da Qualidade-Investigação aberta. In *Livro de Atas do XII Encontro de Investigadores da Qualidade – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento*, António Ramos Pires, Margarida Saraiva & Helena Navas (Org.), RIQUAL - Rede de Investigadores da Qualidade, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa - Caparica (Portugal), 24 de junho de 2022, p. 389. ISSN: 2183-1408.
- Pires, A. R., Saraiva, M., Sá, P. M., Sá, J. D. G., & Moya, K. V. (2021). Observatório da Qualidade-Um Projeto com contribuições para a ligação entre o conhecimento e a prática organizacional. In *Livro de Atas do XI Encontro de Investigadores da Qualidade – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento*, Ana Raquel Xambre, António Ramos Pires, Elisabeth Brito, Helena Alvelos, Luís Abreu, Margarida Saraiva, Maria João Rosa, Sofia Bruckmann (Org.), RIQUAL - Rede de Investigadores da Qualidade, Universidade de Aveiro, Aveiro (Portugal), 17 de setembro de 2021, pp. 62-65. ISSN: 2183-1408.
- Piskar, F. & Dolinsek, S. (2006). Implementation of ISO 9001: from QMS to business model. *Industrial Management & Data Systems*, 106 (9), 1333-1343. <https://doi.org/10.1108/02635570610712609>
- Psomas, E. and Antony, J. (2014). The effectiveness of the ISO 9001 quality management system and its influential critical factors in Greek manufacturing companies. *International Journal of Production Research*, 53(7), 2089-2099. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.965353>
- Psomas, E. and Kafetzopoulos, D. (2014). Performance measures of ISO 9001 certified and non-certified manufacturing companies. *Benchmarking: An International Journal*, 21(5), 756-774. <https://doi.org/10.1108/bij-04-2012-0028>
- Psomas, E., Fotopoulos, C., & Kafetzopoulos, D. (2010). Critical factors for effective implementation of ISO 9001 in SME service companies. *Managing Service Quality*, 20(5), 440-457. <https://doi.org/10.1108/09604521011073731>
- Psomas, E., Kafetzopoulos, D., & Fotopoulos, C. (2012). Developing and validating a measurement instrument of ISO 9001 effectiveness in food manufacturing smes. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 24(1), 52-77. <https://doi.org/10.1108/17410381311287481>

- Purwanggono, B. and Handayani, N. (2018). Effectiveness analysis of ISO 9001:2015 implementation at manufacturing industry. *SHS Web of Conferences*, 49, 01008. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20184901008>
- Quivy, R., & Campenhoudt, V. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (3.^a ed.). Gradiva
- Razali, K. and Shaaban, A. (2018). A descriptive perception vs. achievement analysis of continuance improvement in Malaysian ISO 9001-certified SMES. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(2.29), 553. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.29.13816>
- Rodríguez-Escobar, J. A., Gonzalez-Benito, J., & Rafael Martínez-Lorente, A. (2006). An analysis of the degree of small companies' dissatisfaction with ISO 9000 certification. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(04), 507-521. <https://doi.org/10.1080/14783360500528304>
- Ruamchat, K., Thawesaengskulthai, N., & Pongpanich, C. (2017). Development of quality management system under iso 9001:2015 and joint inspection group (JIG) for aviation fuelling service. *Management and Production Engineering Review*, 8(3), 50-59. <https://doi.org/10.1515/mper-2017-0028>
- Sanchez-Lizarraga, M., Limon-Romero, J., Tlapa, D., Baez-Lopez, Y., Puente, C., Puerta-Sierra, L., ... & Ontiveros, S. (2020). ISO 9001 standard: developing and validating a survey instrument. *IEEE Access*, 8, 190677-190688. <https://doi.org/10.1109/access.2020.3029744>
- Santos, G., Costa, B., & Leal, A. (2014). Motivation and benefits of implementation and certification according ISO 9001 the Portuguese experience. *International Journal of Engineering, Science and Technology*, 6 (5), 1-12. <http://dx.doi.org/10.4314/ijest.v6i5.1>
- Saraiva, M., Pires, A. R. & Villalobos Moya, K. (2019a). Diagnóstico e reflexão sobre o passado e prognóstico sobre o futuro da revista TMQ—Uma análise da evolução da produção científica (2009-2018). In *TMQ – Techniques, Methodologies and Quality: Número Especial 10 anos – Qualidade no Futuro*, Lisboa: Edições Sílabo, 17-40. ISBN: 978-989-561-011-2
- Saraiva, M., Pires, A. R. & Villalobos Moya, K. (2019b). A RIQUAL como rede de colaboração científica e os Encontros de Investigadores da Qualidade: Evolução da Produção Científica (2010-2018). *TMQ – Techniques, Methodologies and Quality*, 10, 11-31. ISSN: 2183-0940.
- Saraiva, M., Pires, A. R. & Villalobos Moya, K. (2020). Análise da Investigação publicada na Revista Forges (2014-2019). *10ª Conferência da FORGES – “O Ensino Superior na Era Digital nos Países e Regiões de Língua Portuguesa: Desafios e Propostas”*, Universidade de Évora (Portugal), 18 a 20 de novembro de 2020
- Saraiva, M., Pires, A. R., Villalobos Moya, K. & Andrade, A. (2019c). Educação e Gestão em Instituições Portuguesas de Ensino Superior – Análise dos artigos publicados na Revista TMQ e nas Atas dos Encontros da RIQUAL. *9ª Conferência da FORGES – “O ensino superior e a promoção do desenvolvimento humano: contextos e experiências nos países e regiões de língua portuguesa”*, Mariana Carolina Barbosa & Sandra Maria Branchine, FORGES e Editora IFB, Universidade de Brasília (Brasil), 20 a 22 de novembro de 2019, pp. 578-590. ISBN: 978-65-990276-1-1.
- Suhendris, S. and Saroso, D. S. (2018). Analysis of the readiness towards the implementation of ISO standard 9001: 2015 in the company of heavy equipment. *Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering*, 10(3), 209. <https://doi.org/10.22441/oe.v10.3.2018.001>

- Sumaedi, S. and Yarmen, M. (2015). The effectiveness of ISO 9001 implementation in food manufacturing companies: a proposed measurement instrument. *Procedia Food Science*, 3, 436-444. <https://doi.org/10.1016/j.profoo.2015.01.048>
- Tarí, J. J., Molina-Azorín, J. F., & Heras, I. (2012). Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: a literature review. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 5(2). <https://doi.org/10.3926/jiem.488>
- Thilakarathne, P. and Chithrangani, S. K. C. (2014). A study on analysis of managerial attitudes towards ISO 9001: 2008 quality management system introduction and implementation process in Sri Lanka. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 2(2), 123. <https://doi.org/10.11648/j.ijefm.20140202.12>
- Valmohammadi, C. and Kalantari, M. (2015). The moderating effect of motivations on the relationship between obtaining ISO 9001 certification and organizational performance. *The TQM Journal*, 27(5), 503-518. <https://doi.org/10.1108/tqm-05-2014-0042>
- Willar, D., Coffey, V., & Trigunarsyah, B. (2015). Examining the implementation of ISO 9001 in Indonesian construction companies. *The TQM Journal*, 27(1), 94-107. <https://doi.org/10.1108/tqm-08-2012-0060>
- Zaramdini, W. (2007). An empirical study of the motives and benefits of ISO 9000 certification: the UAE experience. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (5), 472-491. <https://doi.org/10.1108/02656710710748358>
- Zayas-Mateo, R. and Martínez-Lorente, A. (2021). ISO 9001: a vaccine for time of crisis. *Measuring Business Excellence*, 25(3), 287-299. <https://doi.org/10.1108/mbe-07-2020-0100>
- Zeng, S., Tian, P., & Tam, C. (2007). Overcoming barriers to sustainable implementation of the ISO 9001 system. *Managerial Auditing Journal*, 22(3), 244-254. <https://doi.org/10.1108/02686900710733125>
- Zimon, D. (2013). Implementation of ISO 9001 requirements and the economic efficiency of small and medium-sized organizations. *Modern Management Review*. <https://doi.org/10.7862/rz.2013.mmr.65>

