



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Ivo Xavier Silva Vides Fernandes

**A comunicação organizacional em
sistemas de gestão da qualidade
certificados.**



Universidade do Minho
Instituto das Ciências Sociais

Ivo Xavier Silva Vides Fernandes

**A comunicação organizacional em
sistemas de gestão da qualidade
certificados.**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Sociologia: Organizações e Trabalho

Trabalho efetuado sob orientação do
Professor Doutor Ivo Domingues

Outubro de 2016

AGRADECIMENTOS

Ao professor Doutor Ivo Manuel Pontes Domingues, orientador desta dissertação, quero agradecer a enorme dedicação, disponibilidade e apoio que dedicou para a elaboração desta investigação. Agradeço também o apoio ao longo de toda a fase do projeto da dissertação.

Aos inquiridos, que embora no anonimato prestaram uma contribuição fulcral para que este estudo fosse possível. Agradeço-lhes o tempo que dedicaram na resposta ao instrumento de pesquisa.

Ao Instituto Português da Qualidade pela disponibilização da base de dados que serviu de suporte à investigação. Agradeço também a simpatia e disponibilidade.

À minha família e amigos pelo apoio prestado e por acreditarem sempre em mim. Confio que esta fase, que agora encerra, possa retribuir o apoio que constantemente ofereceram.

À minha namorada Marta Martins pelo tempo e apoio que cedeu. Agradeço as palavras, os incentivos e os gestos de carinho. Espero retribuir, a dobrar, tudo o que fizeste durante esta etapa.

Este espaço não permite agradecer, da melhor forma, a todas as pessoas que estiveram direta, ou indiretamente, envolvidas neste estudo e que me ajudaram a concluir este degrau da minha formação académica. Deixei poucas palavras, mas com um enorme sentido de agradecimento. A todos vocês, dedico este trabalho.

“Sobre os ombros de gigantes” – Isaac Newton

A comunicação organizacional em sistemas da gestão da qualidade certificados

Resumo:

A sigla ISO (International Organization for Standardization) designa um grupo de normas técnicas que podem ser usadas como referências para a construção e certificação de sistemas de gestão nas organizações. Esta investigação tem como objetivo principal determinar qual o impacto da comunicação em sistemas de gestão da qualidade. O método utilizado assenta numa abordagem quantitativa com recurso a um inquérito por questionário aplicado a organizações certificadas.

Esta pesquisa procurou juntar duas dimensões da sustentabilidade organizacional reconhecidas na literatura – a implementação de sistemas de gestão da qualidade e a comunicação organizacional. Concretamente, é orientada para a análise das dimensões de significação, legitimação, dominação, documentação e das tecnologias da informação e comunicação. Neste sentido, procurou-se medir a sua intensidade e avaliar o impacto destas no desempenho do sistema de gestão da qualidade.

Palavras-chave: Sistema de Gestão da Qualidade, Comunicação, Significação, Legitimação, Dominação

Organizational communication in certified quality management systems.

Abstract:

The ISO abbreviation (International Organization for Standardization) is a group of technical standards that can be used as references for the construction and certification of management systems in organizations. This research aims to determine the impact of communication on quality management systems. The method used is based on a quantitative approach using a questionnaire applied to certified organizations.

This research sought to join two dimensions of organizational sustainability recognized in the literature - the implementation of quality management systems and organizational communication. Specifically, it is oriented to the analysis of the dimensions of significance, legitimation, domination, documentation, as well as, information and communication technologies. In this sense, we tried to measure their intensity and assess the impact in the performance of the quality management system.

Keywords: Quality Management System, Communication, Signification, Legitimation, Domination

Índice

Introdução	2
Capítulo I: Revisão da literatura	4
1. Problema de investigação	4
2. Objeto de estudo	4
2.1. A qualidade e o cliente	4
2.2. As dimensões da qualidade	6
2.3. Sistemas de Gestão da Qualidade	7
2.3.1. Normas ISO	7
2.3.2. Evolução da norma ISO 9001	9
2.3.3. Evolução da norma ISO 9001 quanto aos requisitos da comunicação	10
2.4. Entidades certificadoras	11
2.5. Motivações da certificação	12
2.6. Gestão da qualidade e comunicação	13
3. Certificação e estruturação do SGQ	16
3.1. Agência	16
3.2. Significação, legitimação e dominação	18
3.3. Documentação	19
3.4. TIC	20
Capítulo II: Método	23
4. Método extensivo	23
4.1. Universo e amostragem	24
4.2. Construção da base de dados de emails	25
4.3. Estruturação do inquérito por questionário	26
4.4. Validação do instrumento	26
4.5. Aplicação do instrumento	27
4.6. Estratégias de redução da não-resposta	28
Capítulo III: Resultados	30
5. Caracterização dos inquiridos e das suas organizações	30
5.1. Práticas de significação, legitimação e dominação nas organizações	37
5.1.1. Significação	37
5.1.2. Legitimação	42

5.1.3. Dominação	46
5.2. Práticas de documentação e uso das TIC	50
5.2.1. Documentação.....	50
5.2.2. Tecnologias da informação e comunicação	54
Capítulo IV: Discussão dos resultados	58
6.1. Caracterização dos inquiridos e das suas organizações	58
6.2. Práticas de significação, legitimação, dominação, documentação e TIC.....	59
Conclusão	68
Referências bibliográficas	71
ANEXOS	78
Anexo 1. Inquérito sobre a relação entre gestão da qualidade e gestão da comunicação em (SGQ) certificados	79
Anexo 2. Tabela de controlo de impacto científico de revistas	87
Anexo 3. Aplicação online do inquérito	90
Anexo 4. Requisitos da comunicação da Norma ISO 9000: 1987	91
Anexo 5. Requisitos da comunicação da Norma ISO 9002: 1987 e ISO 9003: 1987	92
Anexo 6. Requisitos da comunicação da Norma ISO 9001: 1994 e ISO 9001: 2000	94
Anexo 7. Requisitos da comunicação da Norma ISO 9001: 2008 e ISO 9001: 2015	96

Índice de tabelas

Tabela 1. Número de entidades certificadas em Portugal de 2007 para 2012.	11
Tabela 2. Caracterização dos inquiridos.	30
Tabela 3. Sector de atividade e tipo de administração.	31
Tabela 4. Tipo de atividade económica.	31
Tabela 5. Normas adotadas nas organizações.	32
Tabela 6. Outros referenciais de gestão nas organizações.	32
Tabela 7. Dimensão da organização.	32
Tabela 8. Experiência no cargo em relação ao género.	33
Tabela 9. Experiência na organização em relação ao género.	33
Tabela 10. Experiência em organizações certificadas em relação ao género.	34
Tabela 11. Atividade económica em relação ao género.	34
Tabela 12. Cargo ocupado na organização em relação ao género.	34
Tabela 13. Área funcional em relação ao género.	35
Tabela 14. Experiência na organização em relação ao cargo ocupado.	35
Tabela 15. Experiência no cargo em relação ao cargo ocupado.	36
Tabela 16. Experiência em organizações certificadas em relação ao cargo ocupado. ...	36
Tabela 17. Sector de atividade em relação à dimensão da organização.	37
Tabela 18. Impacto da atribuição de significados ao desempenho do SGQ.	38
Tabela 19. Impacto da atribuição de significados ao desempenho no SGQ face ao cargo.	39
Tabela 20. Impacto da atribuição de significados por experiência no cargo no desempenho do SGQ.	40
Tabela 21. Impacto na atribuição de significados por área funcional no desempenho do SGQ.	41
Tabela 22. Impacto da legitimação no desempenho do SGQ.	42
Tabela 23. Impacto da legitimação no desempenho do SGQ em relação ao cargo.	43
Tabela 24. Impacto da legitimação no desempenho do SGQ em relação à experiência no cargo.	44
Tabela 25. Impacto da legitimação no desempenho do SGQ em relação à área funcional.	45
Tabela 26. Impacto da dominação no desempenho do SGQ.	46

Tabela 27. Impacto da dominação no SGQ em relação ao cargo.....	47
Tabela 28. Impacto da dominação do desempenho do SGQ em relação à experiência no cargo.....	48
Tabela 29. Impacto da dominação no SGQ em relação à área funcional.....	49
Tabela 30. Impacto da documentação no desempenho do SGQ.	50
Tabela 31. Impacto da documentação no desempenho do SGQ em relação ao cargo. ...	51
Tabela 32. Impacto da documentação no desempenho do SGQ em relação aos anos de experiência.	52
Tabela 33. Impacto da documentação no desempenho do SGQ em relação à área funcional.....	53
Tabela 34. Impacto das TIC no desempenho do SGQ.	54
Tabela 35. Impacto das TIC em relação ao cargo no desempenho do SGQ.	55
Tabela 36. Impacto das TIC em relação à experiência no cargo no desempenho do SGQ.	56
Tabela 37. Impacto das TIC no desempenho do SGQ em relação à área funcional.	57
Tabela 38. Distribuição da significação face à certificação do SGQ.	59
Tabela 39. Teste de homogeneidade da variância para o fator certificação do SGQ	59
Tabela 40. Teste para a diferença de médias a significação.....	60
Tabela 41. Distribuição da legitimação face à certificação do SGQ.....	60
Tabela 42. Teste de homogeneidade da variância.....	60
Tabela 43. Teste para a diferença de médias na legitimação.....	61
Tabela 44. Distribuição na dominação face à certificação do SGQ.....	61
Tabela 45. Teste de homogeneidade da variância.....	61
Tabela 46. Teste para a diferença de médias na dominação.....	62
Tabela 47. Distribuição nas TIC face à certificação do SGQ.....	62
Tabela 48. Teste de homogeneidade da variância.....	62
Tabela 49. Teste para a diferença de médias nas TIC.....	63
Tabela 50. Distribuição da documentação face à certificação do SGQ.....	63
Tabela 51. Teste da homogeneidade da variância.....	63
Tabela 52. Teste para a diferença de médias na Documentação.....	64

Lista de siglas

ISO – International Organization for Standardization

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

TAR – Teoria Ator Rede

TC – Teoria da Coorientação

TE – Teoria da Estruturação

TQM – Total Quality Management

EFQM – European Foundation for Quality Management

OHSAS – Occupational Health and Safety Assessment Services

IOT – Internet of Things

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

IPQ – Instituto Português da Qualidade

PDF – Portable Document Format

OT – Outras Atividades

TA – Transportes e Armazenagens

AHA – Atividade de Saúde Humana e Apoio Social

CSV – Comma Separate Values

CAE – Código de Atividade Económica

INE – Instituto Nacional de Estatística

RH – Recursos Humanos

SST – Saúde, Segurança e Trabalho

QSA – Qualidade, Segurança e Ambiente

AF – Administrativa e Financeira

CT – Consultoria

PC – Planeamento e Controlo

CC – Construção

PM – Pesquisa e Métodos

PD – Produção

CM – Comercio grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos

AS – Atividades Administrativas e dos Serviços de Apoio

IT – Indústrias Transformadoras

ACCTS – Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares

CTDAS – Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição

Introdução

A sigla ISO (International Organization for Standardization) designa um grupo de normas técnicas que podem ser usadas como referências para a construção e certificação de sistemas de gestão nas organizações (Sun, 2000: 170). Elas permitem aperfeiçoar a qualidade, a eficiência operacional, mas também conferem *standards* na uniformização de produtos e melhoram a satisfação dos clientes (Elmuti, 1996: 5; Yuh Jang & Lin, 2008: 200; Lengnick-Hall, 1996: 791). Concretamente, para esta pesquisa particularizou-se a ISO 9001, referente ao sistema de gestão da qualidade. Esta tornou-se uma referência internacional para os requisitos da gestão da qualidade nas relações “business-to-business” (Vergueiro, 2006: 524; Hadfield & Fonseca, 2014: 32), estendendo-se, também, cada vez mais à área dos serviços (Staines, 2000: 27). As organizações dependem cada vez mais das suas aptidões e flexibilidades para enfrentar as mudanças do seu ambiente económico, social e tecnológico (Macedo *et al.*, 2014: 109). Ambientes fortemente marcados pela globalização, pela redução de custos e, também, pela competitividade. Atualmente recorrer à adoção de sistemas estandardizados de gestão da qualidade em negócios assume-se como um fenómeno em crescente, em busca de competitividade (Dick, 2000: 365; Yuh Jang & Lin, 2008: 195). Assim, as organizações procuram aumentar os seus níveis de qualidade com elevados níveis de precisão para atraírem clientes (Zeithaml *et al.*, 1988: 35).

A comunicação é inevitável na vida humana e animal, bem como nas organizações. Ela é um dos pilares que contribui para a eficiência organizacional, sendo indispensável para os membros da organização conseguirem alcançar os objetivos organizacionais (Karlsson & Ahlstrom, 1996: 38). Esta pode ser entendida como um tipo de “ferramenta” que quando bem utilizada produz efeitos positivos (Luecke, 2003 *apud* Gilley *et al.*, 2009: 80). Por um lado, “as organizações produtivas” são as que possuem um bom sistema comunicacional (Taylor, 1993: 32). Por outro lado, as organizações que tenham uma má comunicação tendem a falhar os seus propósitos (Holey, 1994: 5). Desde os anos 70 que a comunicação começou a ser percecionada como “a organização” (Taylor *et al.*, 2001: 100). Neste sentido, as organizações emergem da interação do “mundo textual das ideias e interpretações” e de um mundo prático de uma “conversação orientada”

(Taylor *et al*, 2013: 6). Esta narrativa pressupõe que quando se fala de organizações, inevitavelmente se veicula noções de comunicação.

Esta pesquisa procurou juntar duas dimensões da sustentabilidade organizacional reconhecidas na literatura – a implementação de sistemas de gestão da qualidade e a comunicação organizacional. Concretamente, é orientada para a análise das dimensões de significação, legitimação, dominação, documentação e tecnologias de informação e comunicação. Neste sentido, procurou-se medir a sua intensidade e avaliar o impacto destas no desempenho do sistema de gestão da qualidade.

Este relatório é composto das seguintes partes: no primeiro capítulo aborda-se a revisão da literatura na qual é apresentada a temática da qualidade e da comunicação e é explicado o problema de investigação. Neste capítulo, contextualiza-se a temática da qualidade, da norma ISO 9001 e da comunicação organizacional. No segundo capítulo, são descritos o método e as técnicas de recolha de dados, como também o processo de recolha da amostra. No terceiro capítulo, são apresentados e analisados os resultados. Por fim, no último capítulo procede-se à discussão dos resultados da investigação, com recurso à comparação da literatura. A parte da conclusão sumariza os resultados obtidos e evidencia os limites deste estudo.

Capítulo I: Revisão da literatura

1. Problema de investigação

É senso comum aceitar a comunicação como importante fator do desempenho organizacional, seja positivo ou negativo. Simultaneamente, reconhece-se aos SGQ certificados a melhoria da eficácia organizacional. Por isso, resolveu-se combinar as duas dimensões empíricas e adotar a seguinte questão de partida: qual a relação entre a certificação do sistema de gestão de qualidade na comunicação organizacional? Para esclarecer esta questão, recorreu-se à utilização de conceitos com enfoque nas teorias que enfatizam a comunicação organizacional, nomeadamente a teoria-ator-rede (TAR), a teoria da coorientação (TE) e a teoria da estruturação (TE). Este estudo procura medir o impacto percebido da comunicação no desempenho de SGQ certificados. Para isso, objetivará o impacto da significação, da legitimação, da dominação, da documentação e das TIC no SGQ certificados. A revisão da literatura incluiu 29 artigos de revistas sobre a gestão da qualidade com controlo científico SCOPUS, que incluíssem palavras-chave específicas (impacto, informação e comunicação) foi necessário analisar os títulos de 832 artigos (cf. anexo 2).

2. Objeto de estudo

2.1. A qualidade e o cliente

O termo qualidade pode ter diferentes representações mentais: grau de excelência, sem defeitos, satisfação garantida, entre outros. Neste sentido, este termo deve ser definido como a “conformidade com os requisitos especificamente definidos” (Crosby, 1984: 39; Crosby, 1996: 14). Porém, esta definição de Philip Crosby não está totalmente livre de imperfeições. Um produto em “não conformidade”, não significa que seja inútil, da mesma forma que um produto “em conformidade” pode ser inútil. Nem sempre os requisitos conseguem ser expressados devidamente e, por isso, casos como uma má comunicação podem originar este tipo de situação (Hoyle, 1994: 5). Pode acontecer, por vezes, uma organização comercializar um produto ou serviço, mas não expressar devidamente quais os seus fins, podendo, desse modo, induzir o cliente em erro e gerar

sentimentos de insatisfação. Em adição à definição referida anteriormente existe, também, a ideia de que a qualidade é o termo utilizado para quando os indivíduos compram produtos e serviços “bem-feitos à primeira” (Crosby, 1996: 39). Assim, o termo qualidade é o cumprimento dos requisitos especificamente definidos, através de uma boa comunicação.

Uma organização apenas sobrevive se conseguir gerir a manutenção de clientes satisfeitos (Ismaylis & Moschidis, 2015: 150) e, por isso, entende-se a definição dada por Philip Crosby, ou seja, produtos ou serviços que correspondam aos desejos e expectativas dos clientes. Uma satisfação não é só apenas momentânea, no ato da compra, mas também durante a utilização ao longo do seu tempo de vida (Hoyle, 1994: 5; Woodruff, 1997: 140-141). Dito isto, é o “cliente” quem batiza um produto ou serviço como sendo ou não de qualidade, por isso, é este quem detém um papel importante neste processo. Atente-se que o termo “cliente” não é caracterizado, também, por uma definição homogênea, uma vez que este pode assumir formas diferenciadas: “aquele que escolhe, aquele que paga e aquele que utiliza” e todos eles podem, eventualmente, ter requisitos diferentes e, por vezes, contraditórios (Lillrank, 2003: 695). Também se pode considerar os membros de uma organização como “clientes internos” de outros serviços ou produtos da organização e a sua satisfação é tão importante quanto a dos “clientes externos” (Bee, 2000: 11). Deste modo, e seguindo a linha de pensamento anterior, a ausência de uma definição exata do termo “cliente” reforça o termo “qualidade” como uma representação mental de cada um, sujeita a várias interpretações e, por vezes, contraditórias.

Em suma, classificar um produto ou serviço como dotado de qualidade parte do pressuposto que satisfaz as necessidades do cliente e, em caso contrário, é classificado como não tendo qualidade. É este o “juiz” da qualidade. Neste contexto, as organizações são informadas desse “juízo” direta ou indiretamente, seja através do feedback deste, da diminuição nas vendas e cota de mercado ou até da perda do negócio (Hoyle, 1994: 6). O atendimento ao cliente é considerado por muitos “um modo de ser”, mais do que um conjunto de apontamentos numa “*TO-DO list*” (Bee, 2000: 12). A título de exemplo, o célebre *slogan*, da cadeia de restaurantes McDonald’s, “*o cliente tem sempre razão*” reforça o papel do cliente como “juiz” da qualidade. Assim, monitorizar o feedback do cliente é ferramenta estratégica para o sucesso organizacional (*ibidem*).

2.2. As dimensões da qualidade

A produção com qualidade não é um processo linear. Este pressuposto advém do atual modo de vida, que está difundido pelos quatros continentes, onde o Homem depende inteiramente do desempenho e bom funcionamento de produtos ou serviços, seja do fornecimento de energia ou de um serviço de saúde. A qualidade é um requisito fulcral para o bom funcionamento das sociedade, mesmo que o ambiente económico condicione, de certa forma, a opção por produtos ou serviços tendo em consideração “o valor mais em conta” e não a qualidade. É esta que tem a capacidade para fidelizar os clientes (Feigenbaum, 1994: 5). Nesta abordagem, quando se questiona sobre os preços elevados praticados pela empresa, em relação ao preço dos seus outros competidores, recorda-se de imediato a célebre e imortalizada, afirmação de Steve Jobs¹, “[...] *we can't ship junk*”.

Uma abordagem organizacional que considere a qualidade e não o preço mais barato, tem mais hipóteses de alcançar o sucesso organizacional. Tal como no “novo paradigma” introduzido pela TQM, nos anos 80, as organizações passaram a procurar, progressivamente, atingir o expoente máximo de excelência e, assim, reconhecem no cliente a peça central para a conquista e manutenção dos mercados (Freitas, 2005: 4; Hoyle, 1994: 5).

Neste contexto, as indústrias têm demonstrado grande eficiência no desenvolvimento de produtos e serviços de qualidade e esta categoriza-se em três dimensões. Pela *qualidade do produto* (Hoyle, 1994: 11), pode-se pensar na complexidade de funcionalidades presentes em dispositivos tecnológicos e às exigências de desempenho a que são sujeitos. O grau de confiabilidade exigido para este tipo de produtos é elevado, considerando a variedade de utilização para que são projetados, diversificando desde o auxílio ao automobilista, com software de *turn-by-turn*, desde ao auxílio em ambiente clínico (Feigenbaum, 1994: 5). Contudo, não se deve considerar o atual nível de qualidade “suficiente”, mas pensar que ainda há muito por evoluir.

A *qualidade da organização* (Hoyle, 1994: 11), ou seja, a qualidade final de um produto ou serviço pode não confirmar, *per si*, a existência de bons processos durante a engenharia e produção. Atualmente existem indústrias que ainda perdem dinheiro face às suas práticas de qualidade inferior durante a engenharia e a produção ou após a colocação do produto no mercado (Crosby, 1996: 40), tendo assim a necessidade de realizar esforços

¹ Fundador da Apple Computers.

adicionais para garantir bons resultados. Ainda que, em grande parte, os defeitos na qualidade continuem a ser descobertos na fábrica antes da sua colocação no mercado, as técnicas para a sua deteção são caras e causam desperdícios. Em adição ao cenário anterior, existem casos de produtos que podem apresentar defeitos, apenas, após o seu lançamento (não detetados nas fábricas). Este facto, pode evidenciar um aperfeiçoamento menor da produção, face ao *output* final, isto é, investir em recursos para obter o melhor produto possível, mas atribuindo menor valor aos processos da produção que podem criar desperdícios (Hoyle, 1994: 5). Um exemplo largamente conhecido foi o *antennagate*² após o lançamento do iPhone 4 da Apple, em 2010.

Por último, a *qualidade do negócio*, diz respeito ao interesse da sociedade na atividade comercial das organizações, seja por preocupações ambientais, sociais, de segurança ou políticas (*idem*: 11). Ou seja, o cliente final não é o único interessado na qualidade do produto. Estas preocupações conferem um bom ativo comercial (Derber, 1998: 224-229 *apud* Domingues & Remoaldo, 2012: 14), melhoram a imagem, a confiança dos consumidores e tem impactos financeiros positivos imediatos e com continuidade (Ruf *et al.*, 2001: 151 *apud* Domingues & Remoaldo, 2012: 15). A sociedade cria juízos de valor às consequências que advém de atividades comerciais e que consequentemente são recompensadas pelos mercados (Koner & Cohen, 2001: 289 *apud* Domingues, 2012: 25). A sua importância com efeito no produto final é revestida como um meio para fidelizar os clientes e conquistar mercados (Douglas & Connor, 2003: 165).

2.3. Sistemas de Gestão da Qualidade

2.3.1. Normas ISO

As organizações dependem, cada vez mais, das suas aptidões e flexibilidades para enfrentar as mudanças do seu ambiente económico, social e tecnológico (Macedo *et al.*, 2014: 109). Face a este pano de fundo, a adoção de sistemas standardizados de gestão da qualidade nos negócios assume-se como um fenómeno em crescente (Dick, 2000: 365; Yuh Jang & Lin, 2008: 195; Fey & Gogue, 1989: 10; Lo *et al.*, 2001: 105). Assim, as normas tanto permitem melhorar a qualidade, a eficiência operacional e a comunicação, como também conferem *standards* na uniformização de produtos e a melhorar a satisfação dos clientes (Elmuti, 1996: 5; Yuh Jang & Lin, 2008: 200) e, por último,

²Demonstrado em: <https://support.apple.com/en-us/HT202125>, acesso a 28 de setembro de 2016.

forneem acesso a novos mercados internacionais em prol da estandardização largamente aceite (Chow-Chua *et al*, 2002: 937).

É importante referir que não existe uma definição universal do termo gestão da qualidade, apesar disso, existem dois conceitos que lhe estão subjacentes (Matta *et al*, 1998: 446). Primeiro, o compromisso com as necessidades dos clientes - satisfação do cliente. E, segundo, uma busca contínua com o propósito de melhorar o sistema e os processos – melhoramento contínuo. Por conseguinte, a satisfação do cliente também não se encontra confinada a uma definição universal, no entanto, a mais recente menciona-a como uma avaliação total do desempenho baseado em todas as experiências, positivas ou negativas (Woodruff, 1997: 140-141). Já o melhoramento contínuo pode ser definido como a “eliminação de desperdícios com base no bom senso, no uso de soluções baratas que se apoiem na motivação e criatividade dos colaboradores para melhorar a prática dos seus processos” (Imai, 2005: 3). Assim, falar em sistemas de gestão da qualidade é considerar, não só, a satisfação do cliente, mas também o melhoramento contínuo.

Existem vários referenciais de gestão como as normas ISO, a TQM (Total Quality Management) e o EFQM Model (European Foundation for Quality Management). Esta investigação procura debruçar-se em torno das normas ISO. A sigla ISO designa um grupo de normas técnicas que podem ser usadas como referências para a construção e certificação de sistemas de gestão nas organizações (Sun, 2000: 170). Existem várias séries de normas ISO, como por exemplo: 9000; 14001; 18001, entre outras. Nesta pesquisa é dada relevância à ISO 9001 da série 9000, respeitante ao modelo de garantia da qualidade na produção, desenvolvimento, instalação e manutenção. A ISO 9001 tornou-se uma referência internacional para os requisitos da gestão da qualidade nas relações “*business-to-business*”, estendendo-se, também, cada vez mais à área dos serviços (Vergueiro, 2006: 524; Marquardt, 1992 *apud* Chow-Chua *et al*, 2002: 936; Staines, 2000: 27).

Esta norma de certificação não garante automaticamente uma garantia de qualidade sobre o produto. Garante, porém, a consistência de procedimentos que encaixam num pensamento de comando e controlo, isto é, não são os produtos que recebem a norma ISO 9001 diretamente, mas sim as organizações (Hoyle, 1994: 25; Chow-Chua *et al*, 2002: 937). Não se pode inspecionar um produto seguindo esta norma, mas se um produto tem não conformidades no seu sistema de qualidade. A adoção de normas de certificação conferem benefícios não só à organização, mas também a todos os *stakeholders*. Deste modo, a certificação não atua diretamente sobre o produto, mas

sim sobre a organização (Hoyle, 1994: 25). Por fim, um sistema de gestão da qualidade não é estático, uma vez que busca satisfazer as necessidades do cliente e melhorar o sistema e os processos, logo está em constante renovação, o que de certa forma retrata, *grosso modo*, o problema desta investigação.

2.3.2. Evolução da norma ISO 9001

Todas as normas ISO são, habitualmente, revistas a cada cinco anos para se verificar se continuam relevantes no mercado. No caso particularizado, nesta pesquisa, existiram cinco revisões (1987, 1994, 2000, 2008 e 2015).

Durante a Segunda Guerra Mundial, os problemas vividos pelas organizações britânicas com a qualidade dos seus produtos levou a que fossem tomados procedimentos na fase de produção e que esses procedimentos fossem documentados, para garantir que estavam a ser seguidos. O nome dessa norma era BS 5750 (Buttle, 1997: 938), a qual em 1987, se viria a configurar na norma ISO 9000, que apresentava três modelos de sistemas de gestão da qualidade. O primeiro considerava a garantia de qualidade no design, desenvolvimento, produção, instalação e a manutenção para as organizações criarem novos produtos. Para o segundo, era considerado um modelo focado na produção, instalação e manutenção. Já o terceiro, tinha em conta a inspeção final e a testagem dos produtos, mas sem a preocupação de como estes eram feitos. A revisão de 1994, particularizou a garantia do produto utilizando ações preventivas ao invés da verificação final do produto, mas também exigia às organizações o cumprimento dos procedimentos de documentação. Reconhecendo assim a tendência para gerir a qualidade através do controlo, ao invés da garantia. Por sua vez, a ISO 9001: 2000, colocou como base a qualidade e a gestão de processos. Esta revisão marcou uma mudança drástica com a de 1994, passando a considerar em primeiro lugar os requisitos do cliente antecipadamente ao planeamento dos processos, mas seguindo a ideia que esses processos podiam ser melhorados e, ainda, a atender à satisfação do cliente.

Atualmente, a revisão de 2008 é a que ainda domina o mercado, porém não trouxe mudanças significativas face à revisão anterior. Esta revisão potenciou a ISO 9001 para ser mais consistente com a ISO 14001 (modelo de garantia no desempenho ambiental) de 2004 e a sua linguagem foi simplificada para tornar mais clara a sua implementação. Por fim, a revisão de 2015 continua a focar-se em processos de gestão efetivos e, irá também refletir mudanças nas práticas dos sistema da gestão da qualidade e tecnologia, melhorará

a implementação e conformidade de avaliações para terceiros, e, ainda, será pautada por uma linguagem que promete ajudar na interpretação de todas as áreas chave da organização para todos os *stakeholders*³. Neste sentido, as organizações atualmente certificadas pela revisão de 2008 terão até 2018 adotarem a última revisão⁴, como consta a informação na página *web* da ISO. Para as organizações se manterem certificadas precisam de uma nova atualização após uma nova revisão ser efetivada.

2.3.3. Evolução da norma ISO 9001 quanto aos requisitos da comunicação

A norma a ISO 9001 tem evoluído no que concerne à dimensão da comunicação. Em 1987, os requisitos desta norma exigiam às organizações que documentassem e que mantivessem os registos de operações relacionadas com o planeamento. Estas, deviam registar todos os procedimentos relacionados com a produção e, por sua vez, a documentação assumia uma grande importância nas normas desse ano, pois grande parte dos processos que envolvem a organização e produção têm de ser mantidos e controlados.

A revisão de 1994 agregou os modelos de 1987 numa só. Esta trouxe novos requisitos e, nesse sentido, a comunicação obteve um relevo mais significativo. Ela também exigia que as organizações estivessem em conformidade com os procedimentos documentados, reforçando a tendência para gerir a qualidade através de controlo ao invés de garantia. Passados cinco anos, com a chegada da ISO 9001: 2000, a norma passou a considerar a comunicação com o cliente. As organizações que adotassem esta norma, deviam estabelecer canais de comunicação adequados com os seus clientes, com a devida atenção à comunicação interna, entre os diversos níveis de colaboradores. Por conseguinte, a revisão de 2008 não trouxe alterações significativas, antes conferiu uma maior clarificação de ideias da versão de 2000.

Na última revisão, o Manual da Qualidade deixou de ser obrigatório. Cada organização deverá, em função do contexto e dos riscos e oportunidades, determinar qual o nível de documentação adequado para atingir os objetivos definidos na organização e fornecer de forma consistente produtos e serviços aos clientes. Por fim, esta revisão concedeu à comunicação organizacional um estatuto mais próximo da sua importância para o sucesso das organizações, em contraste com a revisão de 2008. No entanto, a

³ Demonstrado em: <http://www.bsigroup.com/LocalFiles/zh-cn/pdf/Whitepaper-the-history-and-future-of-ISO-9001.pdf>, acesso a 28 de setembro de 2016.

⁴ Demonstrado em: http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref2002, acesso a 28 de setembro de 2016.

comunicação inclui outras dimensões que serão evidenciadas posteriormente nesta investigação.

A evolução do número de cláusulas sobre a comunicação revela a importância crescente deste processo. Nas primeiras versões de 1987 (cf. anexo 4 e 5) o conteúdo é nulo. Em 1994, surgem duas cláusulas e em 2000 foi acrescentado mais uma (cf. anexo 6). Na revisão de 2008 houve um incremento substancial, passando a existir 10 cláusulas, e a última revisão deu continuidade à evolução, constando agora com 17 cláusulas (cf. anexo 7). No que concerne à documentação, esta assmiu-se desde o surgimento da ISO 9000, em 1987, como um campo de importância com 9 cláusulas (cf. anexo 4 e 5), alargado para 17 em 1994, mas encurtado para 5 com a revisão de 2000 (cf. anexo 6). As revisões posteriores aumentaram as cláusulas para 25, em 2008, e para 28 em 2015 (cf. anexo 7). Os processos para o controlo da qualidade são cada vez mais clarificados.

A ISO 9001 tem vindo a normalizar os seus requisitos de documentação/informação, em resultado da sua “abordagem por processos” (Leitão, 2010: 1), que enfatiza o registo de dados sobre produtos e produtos não conformes, para melhorar a satisfação do cliente. Neste sentido, a evolução da comunicação que a norma tem seguido orientam e estruturam as práticas mais voltadas para o domínio da memória organizacional.

2.4. Entidades certificadoras

A certificação atribuída por uma entidade certificadora credível é uma forma de impulsionar e demonstrar o desempenho organizacional e de criar valor. Deste modo, as organizações certificadoras acabam, de certa forma, por ter um duplo papel, tal como o de regular, mas também de conferir credibilidade às organizações certificadas (Fonseca & Sampaio, 2011: 22).

Tabela 1. Número de entidades certificadas em Portugal de 2007 para 2012.

Normas	Ano		
	2007	2011	2012
ISO 9001	6.576	6.821	7.185
ISO 9001 + ISO 14001	436	402	483
ISO 9001 + ISO 14001 + OHSAS 18001	281	468	577
ISO 9001 + OHSAS 18001	88	120	137

Fonte: Adaptado de (Sampaio & Saraiva, 2014: 3).

Em Portugal, o sistema de gestão da qualidade mais implementado junto das organizações é a ISO 9001. Na tabela 1, verifica-se um aumento de organizações certificadas. De 6,576 organizações certificadas em 2007, para 7,185 organizações em 2012. Mas por que é que estas recorrem à certificação?

2.5. Motivações da certificação

Com base na revisão da literatura, as motivações para a certificação podem ser categorizadas em duas vertentes – as motivações internas e externas (Gotzamani & Tsiotras, 2002: 151). As motivações internas são baseadas nos seguintes fatores: pelo aperfeiçoamento da organização na sua totalidade; internacionalização das vendas (fruto da standardização); forte concorrência na oferta e no aumento da exigência na procura; reconhecimento dos produtos pelas melhores razões, fidelizando os clientes e assumido o crescente aumento da importância dada ao Homem enquanto cliente e consumidor (Chow-Chua *et al*, 2002: 937; Zeithaml, *et al*, 1988: 35; Domingues, 2003: 28-30). Neste contexto, as motivações internas revestem-se de necessidades de natureza económica e organizacional reduzindo os custos da não-qualidade.

As motivações externas passam por pressões externas (Gotzamani & Tsiotras, 2002: 151), em particular a efetuada pelos clientes, relacionadas com aspetos de marketing (Brown, *et al*, 1998: 274). Deste modo, afigura-se mais importante para os negócios que dependam de outras organizações como clientes finais, as quais valorizam a certificação de fornecedores. Isto é, a organização X vende um produto ou serviço, mas depende de produtos ou serviços da organização Y (Domingues, 2003: 28-30).

As organizações podem ter simultaneamente motivos internos e externos, ainda que um acabe por ser mais significativo que o outro (Sampaio *et al*, 2008: 33). As motivações aqui retratadas podem atender enquanto fundamentos para melhorar a imagem comercial da organização, os processos organizacionais e a qualidade. Uma boa imagem comercial atrai novos clientes, e os “empresários que têm consciencia do valor sectorial” definem-na como prioridade (Domingues, 2003: 30).

Na literatura, são também encontradas narrativas que identificam a certificação do sistema de gestão da qualidade enquanto estratégia de marketing. A certificação é tida mais como uma ferramenta para a organização se valorizar nos mercados domésticos e internacionais do que como um meio para adicionar valor aos processos organizacionais e melhorar a qualidade (Poksinska *et al*, 2002: 297). Nestes casos, a certificação é usada

para melhorar a imagem da organização ao invés dos processos. Posto isto, alguns autores categorizaram em dois grupos as organizações consoante as suas motivações para a certificação (Jones *et al*, 1997: 656). Em primeiro lugar, as *non-development companies* são aquelas que veem na certificação uma ferramenta para melhorar a sua imagem. Em segundo lugar, as *development companies* são aquelas que veem na certificação um meio para adicionar valor aos processos organizacionais e melhorar a qualidade (*idem*: 651). Por esta razão, algumas organizações, após a obtenção da certificação, limitam-se à manutenção necessária da norma (Conca *et al*, 2004: 692-693).

2.6. Gestão da qualidade e comunicação

As organizações que procuram e suportam continuamente a mudança organizacional, são as que se mantêm competitivas (Cohen, 1999 *apud* Gilley *et al*, 2009: 75). Adotar uma norma implica uma mudança organizacional e, neste sentido, a comunicação é fulcral para ser atingida essa mudança (Tippins & Sohi, 2003: 745). Atente-se que as organizações são coletividades sociais complexas (Ruão & Kunsch, 2014: 7) e o comportamento organizacional é diverso, podendo conduzir à “fidelidade como à infidelidade normativa, gerando a reprodução tanto como a criação organizacional” (Domingues, 2006: 2-3), o que enfatiza a mudança organizacional como difícil (Gilley *et al*, 2009: 75).

A certificação do SGQ representa uma profunda mudança que pode rejeitar comportamentos, processos e mentalidades estabelecidas, como também aplicar mudanças em pessoas, estruturas e tecnologias (*idem*: 76). Por isso, a sua aplicação, com sucesso, conduz a um incremento na competitividade por parte das organizações ao melhorar a satisfação dos clientes (Elmuti, 1996: 5; Denning, 2005 *apud* Gilley *et al*, 2009: 76; Yuh Jang & Lin, 2008: 200). Assim, a adoção da certificação do sistema de gestão da qualidade aplica alterações nas estruturas das organizações, ao produzir novas estruturas normativas.

Conduzir uma mudança requer o uso de comunicação apropriada para motivar os destinatários a agir (Gilley *et al*, 2009: 79). É sobre o quadro administrativo que recaem as responsabilidades de comunicar os riscos e os benefícios da mudança (Denning, 2005: 12). Se a comunicação apresentar ambiguidades, cria resistência à mudança de hábitos (Benavent *et al*, 2000: 235). É fulcral para que esta seja implementada com sucesso, que os indivíduos estejam e se sintam envolvidos na tomada de decisão (Angeloni, 2003: 19).

Neste pano de fundo, a comunicação pode ser entendida como uma ferramenta (Luecke, 2003 *apud* Gilley *et al*, 2009: 80) que fornece informação e estimula *feedback* dos colaboradores, preparando-os para a mudança, ao criar um entendimento com o devido ajuste de comportamento e atitudes (Johansson & Heide, 2008: 293). Assim, a comunicação organizacional é um processo fundamental na mudança organizacional e, conseqüentemente, na implementação dos SGQ nas organizações que optaram pela sua certificação.

Já desde os anos 70 que a comunicação começou a ser percebida como “a organização”, um fenômeno que faz parte da essência de organizar (Taylor *et al*, 2001: 100). É através da comunicação que se produz a coordenação dos objetivos de uma organização (Karlsson & Ahlstrom, 1996: 38), como se ela fosse uma espécie de “cola”. Aqui, as “organizações produtivas” e as “não produtivas” possuem sistemas comunicacionais que podem ser, respetivamente, considerados mais ricos ou mais pobres (Taylor, 1993: 32). Assim, a comunicação é condição da organização.

As organizações emergem da interação do “mundo textual das ideias e interpretações” e, ainda, de um mundo prático de uma “conversação orientada” (Taylor *et al*, 2013: 6). Elas são igualmente “construções narrativas” sendo impossível de diferenciar o discurso dos elementos da organização, da organização em si mesma (Mumby & Mease, 2011 *apud* Figueira, 2014: 25). Esta abordagem pressupõe que quando se fala de organizações, inevitavelmente se veicula noções de comunicação, as quais, por sua vez, são processo integrado nas cadeias de valor das organizações (Carrilo, 2014: 72).

A comunicação organizacional é facilitada pela identificação dos indivíduos com a organização, o que inclui todas as situações informais e formais como, por exemplo, reuniões e entrevistas (Taylor & Van Every, 2011: 65). Durante os últimos anos, tem sido dada atenção à abordagem interpretativa ou naturalista, para o estudo da comunicação organizacional, a qual considera as “organizações como formas subjetivas e socialmente construídas pelos que nela colaboram” e, no seu núcleo, está o conceito de *accounts* (Putman & Pacanowsky, 1983 *apud* Taylor, 1993: 82). Atente-se que o conceito de *accounts* traduzido para português pode apresentar várias interpretações, nomeadamente como ter em conta, como ter importância, entre outros. No contexto que aqui se trata, entende-se *accounts* como *explicação* ou *explicações*.

As *explicações* integram a comunicação. De acordo com esta perspectiva, os indivíduos em interação social precisam de se situar, e nesse sentido, sempre que forem solicitados necessitam de ser capazes de “fornecer uma *explicação* sobre o seu

comportamento, mas também serem capazes de se *explicarem* a si próprios” (sempre que necessitam de ponderar possíveis e desejáveis cursos de ação) (Taylor *et al*, 2013: 186). Uma *explicação* entende-se como uma história contada, pois são um “centro de *explicações*” derivado das atividades diárias dos indivíduos ao explicar e a justificar as suas ações. As “práticas explicativas” são a construção do mundo de significados no decurso de uma interação social. Estas práticas determinam a forma da “consciência dos indivíduos, as categorias de pensamento, percepções, sentimentos, ações e expressões”. É através do “processo *explicativo*” que as ações dos indivíduos se afiguram apropriadas ao justificar as suas situações, os seus significados, os motivos, as crenças e as razões e, na sequência deste processo nasce a organização (*idem*: 186-187).

As *accounts* são necessárias para se entender as ações dos outros ao estabelecer uma ligação entre um comportamento suspeito, desagradável ou enigmático com um padrão de comportamento em referencia ao conhecimento intuitivo dos indivíduos da estrutura normativa (Taylor *et al*, 2013: 188). Existem quatro tipos de *accounts*, nomeadamente: a) as *concessões*, na qual os indivíduos reconhecem uma ação problemática, aceitam a responsabilidade, mostram remorsos pela sua ação e prometem um comportamento de acordo com as expectativas normativa dos outros (*idem*: 189); b) as *desculpas*, tentam diminuir a responsabilidade pelas suas ações, com causas externas ou falta de intenção nas mesmas; c) as *justificações* implicam que um ator tente alterar a interpretação dos outros das suas ações, ao reduzir a importância dos aspetos violados ou fazendo prevalecer as suas ações como as melhores (Scott & Lyman, 1968: 47) e, por fim d) as *negações* que se pautam pela rejeição total das ações ou a ausência de capacidade de fornecer razões para as ações (Taylor *et al*, 2013: 189).

Nesta linha de pensamento, as *accounts* são todas as comunicações intencionais, entre duas ou mais pessoas, que secretamente revelam características de um ambiente e servem os interesses pragmáticos dos participantes, e, por isso, construir uma *account* é tornar um evento ou objeto observável e compreensível para todos (Leiter, 1980: 162 *apud* Taylor, 1993: 81-82). Em suma, as *accounts* são um meio para se conseguir alcançar os objetivos conferindo contexto para se interpretar os eventos (Taylor *et al*, 2013: 189).

3. Certificação e estruturação do SGQ

3.1. Agência

Como referido anteriormente, a norma ISO 9001 é uma fonte normativa de produção de estruturas e de oportunidades de agência. Por isso, as mudanças nos padrões de gestão são realizadas por indivíduos e são estas que definem as suas práticas entre a agência e as estruturas. Atente-se que a agência é a capacidade de os indivíduos agirem de livre vontade e tomarem as suas próprias decisões, em contraste com a estrutura cujos fatores de influência determinam ou limitam o agente nas suas decisões (Baker, 2005: 448). Assim, ter agência é ter capacidade de realizar mudanças.

Neste contexto, a linguagem tem capacidade de agência. Ela é uma "actante", é mais que um veículo para a comunicação de ideias de um indivíduo para o outro, isto é, ser "actante é ser portador de potencial de mudança" (Carvalho, 2013: 65). O que o texto significa para o seu receptor requer uma "interpretação do seu significado" para se ajustar às circunstâncias em que se ouve ou lê. Essas "formações linguísticas" ligam comunidades com práticas e hábitos discursivos diferentes, uma vez que, estabelecem ligações ascendentes, descendentes e cruzadas tornando o texto como agente. O texto constitui assim uma parte importante da organização (Taylor & Van Every, 2011: 65). Este é, por assim dizer, o espelho de "como as coisas funcionam na organização" e também como o deveriam ser (Cooren *et al.*, 2006: 178). Neste âmbito, quanto maior forem as competências de comunicação entre os indivíduos (Domingues, 2006: 10), mais vantajosa é a aplicação de uma norma. Posto isto, a significação permite a comunicação entre agentes através da hermenêutica e, por meio dos sistemas de dominação e o poder é praticado como um recurso. As regras são viabilizadas pela aplicação de normas institucionalizadas, legitimadas socialmente (Willmott, 1981; 1987 *apud* Junquillo, 2003: 108).

O quadro teórico adotado nesta investigação contribui com ideias diferenciadas para o conceito de agência. No que diz respeito à TE, a agência refere-se à capacidade dos indivíduos em realizarem as ações que pretendem, isto é, os indivíduos têm a escolha de, em qualquer fase das suas ações, mudarem as suas condutas, apesar disso, optam por não o fazer. Deste modo, a ação decorre devido à interferência dos indivíduos, contudo, não significa que todas as ações sejam intencionais. A ação ocorre inevitavelmente, seja ela positiva ou negativa e, em consequência disso, a agência constitui parte da ação (Giddens, 2000: 56; 1979: 5-12). Os indivíduos são dotados de capacidade de agência.

Por conseguinte, a aplicação da agência refere-se à transformação da realidade, que sendo ela um agente, também, tem capacidade transformadora e, por isso, os recursos usados pelos agentes permitem reforçar a capacidade transformativa dos agentes na realidade (Giddens, 1979: 92-93, Giddens, 1984: 258-262). Nesta linha de pensamento, a agência é definida como a capacidade de usar os recursos, transformar a realidade e operar através da estruturação.

Para a TAR, a agência pode ser um recurso ou resultado da ação que consiste na capacidade de afetar a atuação de outros actantes (Latour, 1994: 33). Como referido anteriormente, ser actante é ser portador de mudança (Carvalho, 2013: 65). Para esta teoria, as redes são compostas por uma variedade de actantes configurados em atores quando adquirem uma figuração, sejam pessoas, máquinas, instrumentos, documentos, edifícios ou signos (Latour, 1996: 89). Assim, para Latour, a mais simples ação não é, apenas, realizada meramente por um ator que manifesta a sua “agência”, mas é, ao invés, realizada através da rede de atores com outros atores humanos ou não-humanos. Isto é exemplificado pelo autor quando este particulariza com o caso da posse de uma pistola e o ato de assassinar, onde o agente recorre a um recurso (pistola) para conseguir o seu objetivo. Deste ponto de vista, por si só a pistola é inofensiva, uma vez que apenas traduz a intenção do agente (Taylor *et al*, 2013: 105). Esta tem o potencial para auxiliar numa tarefa, existindo assim uma “mediação técnica” numa conjugação pistola-homem (Santaella & Cardoso, 2015: 169-170). Deste modo, a agência refere-se à capacidade dos actantes, humanos ou não-humanos, afetarem a ação de outros actantes operando através das redes.

No que concerne à TC, a agência é coorientada e permite a relação entre os agentes através da comunicação (Taylor, 2006: 147-150). Essa coorientação é um processo de conversação que ajuda na construção de textos através da negociação de significados (Cooren *et al*, 2006: 13). Como já foi evidenciado, os textos são a base da comunicação da organização, tendo assim capacidade de agência (Taylor & Van Every, 2011: 62: Taylor & Van Every, 2000). Face a esta abordagem, a agência define-se como uma capacidade transformativa dos textos e revela-se pela textualização.

Considerando esta definição de agência, é essencial atender que é percebida como a realização de encontros. Para a TE, a estrutura social é construída diariamente em encontros comunicacionais (Giddens, 1979: 97-99). Para a TAR, os encontros face-a-face entre agentes intencionais são o local da ciência social (Latour, 2005: 192). Por fim, para

a TC, a interação através da linguagem ocorre em encontros informais ou formais. Deste modo, é possível aferir-se que os encontros são fundamentais para a comunicação.

3.2. Significação, legitimação e dominação

Todas as ações sociais envolvem significação, dominação e legitimação e são construídas através da comunicação (Junquilha, 2003: 106). A TE contribui para a análise da produção ou reprodução de significação, que, por sua vez, é fundamental para a análise das mudanças no sentido de apoiar uma mudança efetiva nos processos organizacionais. A estrutura considera as “regras e os recursos recursivamente utilizados” como fatores da estruturação (Giddens, 1984: 377). As regras são as “técnicas ou procedimentos generalizáveis aplicados no desempenho/reprodução de práticas sociais” (Giddens, 2003: 25). Os recursos podem ser alocativos e autoritativos, permitem o controlo de aspetos materiais e pessoais (*idem*: 13), isto é, a regulação das práticas. A TE destaca o papel central da noção de dualidade da estrutura para explicar a conexão entre a agência e a estrutura (Giddens, 1996: 146; Giddens, 1979: 69). Neste sentido, a estrutura constitui forma de usar conjuntos de regras e recursos recursivamente utilizados na criação e gestão dos SGQ.

A comunicação permite a partilha de significados. A significação está no centro das “práticas de estruturação social da qualidade”, todavia, sem consenso, por ser conflituosa (Domingues, 2006: 9). Nesta perspetiva, a receção de normas nas organizações exige a aceitação de referências normativas que estabelecem códigos e convenções. Estas orientam a conduta humana, definindo direitos e obrigações, que oferecem modos de ver a organização, como por exemplo os significados atribuídos ao conceito de qualidade (Junquilha, 2003: 108). Todavia, os seus princípios e requisitos tanto podem ser harmónicos como conflituosos com outros códigos já existentes (Domingues, 2006: 9). Assim, as normas de certificação são fontes normativas de produção de estruturas: ao sancionar comportamentos, processos e ideias implementadas, e de novas oportunidades para efetuar mudanças em pessoas, estruturas e tecnologias (*idem*: 3). Sendo restritiva, coerciva, facilitadora e com potencial para produzir consequências não intencionadas (Junquilha, 2003: 104).

A legitimação é importante dimensão da estruturação social. Ela é materializada pelas regras morais utilizadas pelos atores na justificação da sua agência nas interações (Giddens, 1979: 69-73). Esta é delineada pelos agentes para institucionalizar a

reciprocidade dos direitos e obrigações (Busco, 2009: 251). Assim, a legitimidade existe quando o padrão imposto é “correto, certo e justificado” (Scott, 2010: 182). A legitimação veicula justificações sociais, para as ações realizadas e omitidas, isto é, providencia a justificação para a existência das organizações (Ashforth & Gibbs, 1990: 177), reforça a estabilidade e a compreensibilidade das atividades organizacionais (Suchman, 1995: 574). Através dela pode-se justificar e explicar, atribuir sentido às coisas e práticas do dia-a-dia e providenciar orientações normativas, tal como acontece com as *accounts* ao tornarem um evento ou objeto observável e compreensível para todos (Leiter, 1980: 162 *apud* Taylor, 1993: 81-82). Assim, a legitimação é processo fundamental à (re) produção das estruturas sociais nas organizações.

A dominação na TE está estritamente ligado ao conceito de poder (Busco, 2009: 251). As noções deste conceito relacionam-se com o ato de dominar, porém apenas em interação social é que pode ser exercido. Todas as relações sociais são relações de poder, por sua vez, o poder pune, controla, mas também produz, ele “faz agir e falar” (Foucault, 2006: 219-220). No pensamento de Michael Crozier e Erhard Friedberg (1977) dependendo da sua margem de liberdade, o indivíduo tenta sempre retirar o máximo de ganho para si, com base no conhecimento adquirido (Berger & Luckman, 1967:1), por exemplo, no controlo de informação ou comunicação. No que concerne ao controlo da informação, garante capacidade acrescida de antecipar cenários e condicionar a atividade das pessoas e dos processos (Crozier & Friedberg, 1977: 90), a título exemplo, através da produção de conversas e discursos nos encontros formais e informais sobre a melhoria dos processos, criando quadros de significados, permitindo definir a realidade para orientar comportamentos (Berger & Luckman, 1967:1). Deste modo, quando os indivíduos estão em encontros com outros mantêm uma constante comunicação, verbal ou não-verbal, que permite transmitir certos significados e ocultar outros (Giddens, 2001: 92-93). Assim, a adoção de normas de certificação pode produzir obstáculos e novas oportunidades na organização. Assume-se que a dominação se realiza por meio de interações verbais.

3.3. Documentação

A norma ISO 9001 define como as organizações podem instituir, documentar e preservar um sistema de gestão da qualidade. Este processo inicia assim que é concebido o manual da qualidade, nele estão registadas as políticas da qualidade e práticas que

apontam à satisfação do cliente (Lo *et al.*, 2001: 105). Assim, é importante documentar todos os aspetos que contribuem para a qualidade.

Escrever permite recordar coisas, pois compensa a falta de memória, e garante a memória organizacional (Juran & Godfrey, 1999: 26). O registo de dados agrega várias informações, que permitem detetar falhas e potenciar melhoramentos (Domingues, 2003: 26). Recorrer à escrita apresenta vantagens e desvantagens. Em primeiro lugar, o registo escrito de dados possibilita uma comunicação à distância e, por sua vez, facilita a preservação de informações (Goody, 1986: 104). No entanto, a troca de papéis entre os membros da organização pode ser um problema, quando esta, por exemplo, tem uma ou mais filiais (Grutzmann, 2000: 117). Em segundo lugar, a prática de documentação acaba por gerar um problema, o seu armazenamento derivado da criação de volumosos “montes de papéis” (Domingues, 2003: 27). Devido à sua utilização sucessiva e com a agravante de ambientes prejudiciais, o papel poderá ficar sujeito a várias danificações. Porém, o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação agilizou esta situação através do armazenamento fácil, mas também ao permitir o tratamento de informações (Grutzmann, 2000: 116-119). Em adição às TIC, o sistema de gestão documental em articulação com o sistema de gestão da qualidade, facilitou este método uma vez que a norma assenta numa “abordagem por processos” obrigando também à normalização da documentação/informação, tal como a gestão documental também o refere (Leitão, 2010: 1). Assim, para o sistema da qualidade ser mais eficaz é necessário que a documentação seja normalizada.

3.4. TIC

Nesta secção, é necessário abordar o termo “não-humano” proposto por Bruno Latour (1993; 2005). Por um lado, na sua obra intitulada por *We have never been modern* (1993), associa o termo a “coisas, ou objetos, ou bestas” (Latour, 1993: 13). Por outro lado, é apresentado de uma forma diferente na obra *Reassembling the social* (2005) relacionado-o “a micróbios, vieiras, pedras e navios” (Latour, 2005: 10). Tomando esta abordagem teórica, o termo não-humano pode designar entidades como fenómenos naturais, animais, instrumentos e artefactos-técnicos (matérias, símbolos e processadores de informação, estruturas materiais, transportes, textos e, ainda, bens económicos).

Como referido anteriormente, a agência é baseada em recursos. As tecnologias, eletrônicas e de informação integram dispositivos automatizados, como também atividades humanas, que são estruturadas e se apresentam como conjuntos de regras e recursos preservados como traços da memória marcados pela "ausência de sujeito" (Giddens, 1979: 74). Neste contexto, a agência é a transformação da realidade que é marcada pela capacidade dos agentes em exercer o poder (Giddens, 1984: 25). Sendo assim, as estruturas dependem de conjuntos memorizados de recursos e regras sobre o organismo permanente dos indivíduos. Os dispositivos técnicos que são considerados como recursos de alocação de ação integrados em sistemas de controlo e sob o controlo da agência humana concedem a agência para actantes não-humanos (*idem*: 14). Dito isto, importar referir que os não-humanos tem agência ou, por outras palavras, os não-humanos como atores?

Na TAR, não existe uma divisão final entre a capacidade de humanos e não-humanos para exercer agência, como exemplificado anteriormente, através do caso reproduzido da pistola e pelo agente (Callon & Latour, 1992: 356, 360-361). E, por isso, esta falta de divisão é uma tentativa de complexificar "em que consiste a ação" (Latour, 1995: 70). Neste pano de fundo, para a TAR, a distinção entre teoria e metodologia permite perceber o sentido em que é possível afirmar que enquanto os não-humanos podem ter agência, eles não beneficiam do mesmo tipo de "intensidade de agência" como outros, neste caso os humanos (Callon & Latour, 1992: 356, 360-361). Isto porque, a TAR diversifica quando se refere à agência, não lhe atribui critérios de intencionalidade, subjetividade (Sayes, 2013: 9) e livre-arbítrio (Latour, 2005: 73).

Seguindo esta linha de pensamento, para a TAR e a TC, a agência apresenta-se como uma relação híbrida, que transforma os recursos em actantes. Considerando esta definição, a agência engloba a relação entre os indivíduos e entidades heterógenas, ou seja, uma coorientação de gestão possível graças aos processos de comunicação (Taylor, 2006: 150). A ação não é "propriedade apenas dos humanos, mas sim uma associação de actantes" (Latour, 1994: 35), sejam eles indivíduos, engenhos, documentos, sinais ou até do correio eletrónico, e a ação é híbrida, porque tende a mobilizar a participação de entidades materiais e simbólicas, humanos e não-humanas (Cooren *et al.*, 2006: 82).

A introdução de maquinaria computacional e electrónica facilitou a comunicação entre actantes humanos e não-humanos e vice-versa. Atualmente, os modelos de automação implicam o desempenho humano no controlo das operações e no conhecimento das situações (Kaber & Endsley, 2004: 120) e a "comunicação homem-

máquina” permite novas possibilidades para o desempenho e o controlo (Hon, 2005: 150). Os atuais modelos de automação ajudam na gestão da qualidade, por exemplo, com notificações e alertas para a existência de produtos não conformes e falhas na própria máquina de produção e, por isso, influenciam os operadores a executar as instruções de trabalho corretamente (Freyssenet, 1990: 103-104), como de resto é assumido pela TAR ao reconhecer o “algo mais” na agência ocasional (Latour, 2005: 70).

O desenvolvimento tecnológico trouxe melhorias para a produção e para o mundo dos negócios, seja pela regulação e coordenação de atividades de produção, seja pelo melhoramento das práticas e evolução do desempenho dos trabalhadores e dos processos, tornando-se assim uma parte importante para a gestão da qualidade (Majchrzak, 1988: 17-18). A título de exemplo, o correio eletrónico agilizou e tornou as organizações mais produtivas, ao reduzir as limitações na comunicação, pelo tempo e armazenamento fácil, mas também ao permitir anexar ficheiros de som e vídeo, enriquecendo as formas de comunicação e aumentando a capacidade do tratamento de informações (Grutzmann, 2000: 116-119). Neste sentido, as configurações globais (correio eletrónico, páginas web, blogs, etc.) nos processos de comunicação efetuadas, em especial, pela Internet exigem novas posturas às organizações para se relacionarem com os seus clientes, fornecedores, reguladores e a sociedade em geral (Kunsch, 2007: 40). Como referido anteriormente, adotar uma norma de certificação implica uma mudança organizacional, e estas são realizadas por agências humanas e não-humanas.

Em suma, estas teorias não consideram adequadamente a tecnologia envolvida na (re)produção organizacional. E num mundo cada vez mais tecnológico, composto por dispositivos, pessoais, com ligação à Internet (IoT – *Internet of Things*), que estruturam o quotidiano dos indivíduos ao ponto de Manuel Castells os referir como “[...] o tecido das nossas vidas” (2004: 15). E, deste modo, vão expondo novas vias para a comunicação e interação (Giddens, 2001: 415). As organizações são intrinsecamente caracterizadas por várias tecnologias (não só os dispositivos), que formam uma esfera redutora para as agências não-humanas e humanas.

Capítulo II: Método

4. Método extensivo

Ao procurar problematizar qual o impacto da comunicação em sistemas de gestão da qualidade, não se pretende analisar convicções, valores ou subjetividades, mas antes questões que carecem de explicações. Sendo questões passíveis de serem respondidas através de investigação empírica, assente em informações verificáveis através da experiência direta, a metodologia a ser utilizada será de cariz quantitativo, conhecida também como *método extensivo* (Fonseca, 2008: 3). Este tipo de pesquisa surge na sociologia alicerçada ao pensamento positivista, reforçando a ideia de que a ciência deve ser construída a partir de factos observáveis provenientes diretamente da experiência (Giddens, 2001: 8). A técnica de recolha de dados utilizada foi o inquérito por questionário, apoiado pela plataforma *Lasics* que exigiu ao investigador uma curva de aprendizagem, uma vez que a familiaridade com a ferramenta ainda era muito preliminar. Os dados recolhidos e respetivos quadros de análise foram tratados com recurso ao *software* SPSS⁵ (Statistical Package for the Social Sciences).

A abordagem positivista da sociologia assenta na produção de conhecimento acerca da sociedade com base em provas empíricas retiradas da observação, da comparação e da experimentação (Giddens, 2001: 8). Nesta investigação é tida em conta a validade interna e externa. Por um lado, a validade interna do estudo é realizada pela revisão bibliográfica juntamente com a explicação dos conceitos utilizados e técnicas que permitem a recolha de dados (Schutt, 1999: 33). Considera também a amplitude dos resultados obtidos na investigação, ou seja, se estes podem ser estendidos a outras situações (Gunther, 2006: 201). Neste âmbito, a validade externa depende da técnica de amostragem e do processo de pesquisa. Todavia, face à amostragem utilizada não ser probabilística impede, desde logo, a universalização estatística, mas permite, ainda assim, a generalização da teoria assente na abordagem teórica adotada na investigação (TAR, TE, TC) como meios para a análise de organizações correspondentes.

⁵ Versão 23, para macOS 10.11.4.

4.1. Universo e amostragem

A fase de planeamento desta investigação conferiu um vai-e-vem de certezas e incertezas. Durante esta etapa procurei responder às “questões clássicas”: *observar o quê? observar quem? observar como?* (Quivy & Campenhoudt, 1995: 155) *quem excluir? quem incluir?* (Vicente *et al*, 2001: 22) *quantos casos deve ter a investigação?* (Hill & Hill, 2009: 53). Assim, tornou-se fulcral responder com clareza a estas questões e considerar a amostragem como uma componente determinante.

O objeto de estudo tratado incluí as organizações certificadas e excluí as não certificadas. No entanto, as limitações inerentes a uma dissertação de mestrado definiram que as organizações, incluídas no estudo, estivessem a operar em Portugal. Por conseguinte, estas deveriam estar registadas na base de dados das organizações certificadoras e certificadas pela norma ISO 9001. Para a obtenção da amostra, isto é, dos respetivos correios eletrónicos do universo definido de interesse para o estudo, contactou-se de forma direta as organizações certificadoras, sendo que, desses contactos, apenas o IPQ (Instituto Português da Qualidade) disponibilizou uma base de dados pública, a 17 de novembro de 2015, atualizada até ao dia 9 de novembro do mesmo ano. Assim, a amostra é constituída pelas organizações certificadas cujos responsáveis de áreas funcionais (gestão da qualidade, gestão da produção, gestão da formação, gestão de marketing, gestão comercial, gestão ambiental, gestão de logística, gestão administrativa e financeira) responderam ao inquérito.

Definidas as organizações a estudar, não é interesse da pesquisa reunir informações de todas as organizações que integram o universo identificado. A pesquisa recorreu à utilização de uma amostra, isto é, um conjunto de unidades extraídas do universo (Cabral, *et al.*, 2002: 17; Hill & Hill, 2009: 42). Esta configurou-se em função das características específicas da pesquisa (Guerra, 2006: 43), dentro do tipo de amostragem não probabilística acidental (Mattar, 2001; Malhotra, 2001). Assim, o risco que se corre é a ausência de um mecanismo que determina com exatidão quem são os incluídos (Vicente *et al*, 2001: 71).

Nesta investigação, não é assegurado que as organizações tenham a mesma dimensão, o que posteriormente tem impacto no número de responsáveis das áreas funcionais, assim não fica garantido, por exemplo, a probabilidade de responder um gestor da qualidade na organização A e responder o mesmo gestor na organização B. O recurso à amostragem não probabilística acidental foi, também, motivado pela baixa taxa

de resposta ao pré-teste e, neste caso, a literatura sugere, que a amostra seja a maior possível, pois a taxa de resposta dificilmente atinge a totalidade da amostra (Hill & Hill, 2009: 51). Para ampliar a amostra, incluiu-se as organizações certificadas pela norma ISO 9001, mas também as restantes organizações certificadas referidas na base de dados do IPQ (ISO 14001, OHSAS 18001, entre outras) de modo a assegurar um número de respostas, mínimo, que permita realizar uma análise estatística. Por um lado, o recurso a este tipo de amostra possibilita a conclusão mais rápida da pesquisa e com o menor custo e, por outro lado, só com o recurso a uma amostra aleatória se conseguiria conhecer o grau de confiança e precisão dos resultados (Vicente *et al*, 2001: 24). Mesmo tendo fragilidade científica, esta amostra configura o objetivo definido nesta investigação.

4.2. Construção da base de dados de emails

Justificada a amostra e os seus limites, é também de elucidar o leitor como foi construída a base de dados dos correios eletrónicos. Como já referido, a organização certificadora que facultou a base de dados digital foi o IPQ, em formato *PDF* (Portable Document Format), através do correio eletrónico. No entanto, a plataforma *Lasics* apenas suporta o formato *CSV* (Comma Separate Values) para a importação dos correios eletrónicos. Por conseguinte, foi necessário recodificar a base de dados fornecida pelo IPQ, para o formato que a plataforma *Lasics* suporta.

O processo de recodificação pautou-se pela necessidade, em primeiro lugar, de elaborar o ficheiro *CSV*, que por sua vez, se tornou complexo e despendeu tempo de pesquisa para a sua elaboração. Este ficheiro foi construído com recurso ao software *LibreOffice Calc*⁶. Porém, o “maior obstáculo” foi a introdução dos endereços do correio eletrónico no *CSV*, face à proteção do *PDF* contra edição por parte de terceiros. Esta condicionante, exigiu que a introdução dos correios eletrónicos fosse manual, não permitindo o famoso “copiar-colar”. Neste processo, foi requerido a digitação dos endereços passo a passo. Esta tarefa iniciou-se a 23 de novembro de 2015 e foi concluída a 11 de dezembro do mesmo ano, porém tendo sido uma tarefa que se complexificou, nem todas as gralhas foram detetadas antes da importação do *CSV* para a plataforma do inquérito, tendo sido corrigidas posteriormente depois de devolvidas pelo servidor da plataforma.

⁶ Versão 5.0, para Ubuntu 15.10.

4.3. Estruturação do inquérito por questionário

A instrumentação é um aspeto importante da pesquisa científica. O inquérito por questionário é uma técnica de recolha de dados que se apoia numa série de perguntas dirigidas a um conjunto de indivíduos. Trata-se do mais estruturado e rígido “tipo de entrevista”, seguindo uma forma e ordem de perguntas previamente programadas, para uniformizar ou normalizar a informação obtida (Almeida & Pinto 1981: 103-104). Esta investigação socorreu-se de um inquérito, criado pelo professor Doutor Ivo Domingues (cf. anexo 1) orientador desta dissertação, tendo sido adaptado consoante os eixos temáticos aqui problematizados, nomeadamente para a sua aplicação *online*. Neste sentido, esta técnica de recolha de dados configura-se pela apresentação de um maior número de questões, para que se possa realizar uma análise em profundidade e descrever de forma mais perspicaz os fenómenos que se procura estudar (Ghiglione & Matalón, 1997: 18).

Dado o interesse pela obtenção de informação quantitativa, o inquérito é constituído por perguntas fechadas. Esta técnica facilita o tratamento dos dados, pois o inquirido tem de responder entre questões colocadas pelo investigador (Hill & Hill, 2009: 93). Todavia, o investigador reconhece que a opção por este tipo de questões pode levar a resultados simplistas demais dado que, por vezes, a informação é pouco “rica”.

O inquérito contemplou as seguintes dimensões: 1) caracterização do inquirido, deu-se importância ao cargo desempenhado e à sua experiência profissional; 2) caracterização da organização, onde se procurou identificar o setor de atividade, normas de certificação existentes e a existência de outros SGQ. Esta dimensão foi encerrada com questões relativas ao volume de faturação e número de trabalhadores; 3) abarca questões respeitantes aos conceitos centrais da investigação na organização, onde foi elaborado uma matriz onde os inquiridos foram solicitados a atribuir para cada indicador dos conceitos uma *intensidade*, variando a sua escala entre 1 (mais intensidade) e 5 (menos intensidade); 4) questões respeitantes aos conceitos centrais da investigação nas organizações em geral.

4.4. Validação do instrumento

A fase de validação do inquérito atendeu à harmonização dos objetivos do questionário: repensar as perguntas malformadas, verificar a sua ordem e corrigir erros

ortográficos (Ghiglione & Matalón: 104-105). Assim, recorreu-se ao pré-teste, junto de uma pequena amostra com cerca de 40 organizações certificadas, com apenas 6 respostas devolvidas, 4 elementos do sexo feminino (66,7%) e 2 do masculino (33,3%).

O inquérito da versão do pré-teste, foi projetado para testar a relevância do instrumento. A baixa taxa de resposta colocou em evidência a densidade do inquérito e motivaram um ajuste mais profundo. Os indicadores reduziram-se a 12 e foi eliminada uma categoria (afetação da autoridade e responsabilidade), com objetivo de encurtar o inquérito de modo a potenciar a sua conclusão (Lefever *et al.*, 2007: 581). Nesta fase, os indicadores das várias dimensões foram intercalados para que a disposição textual não se tornasse maçadora (cf. anexo 3). Outro aspeto alvo de análise foi a apresentação gráfica, ou seja, a estética do inquérito, que se apresenta como fator influenciador da tomada de decisão realizada pelos inquiridos (obtenção de resposta / não resposta), e em particular o aspeto da página inicial (Comley, 2000 *apud* Lefever *et al.*, 2007: 575). Assim, dentro da liberdade possível conferida pela plataforma *Lasics*, ajustou-se a interface de forma a que o inquirido não precisasse de fazer *scroll* na página para conseguir responder adequadamente, tendo a totalidade das perguntas (de cada dimensão) no seu campo de visão. Por fim, durante o pré-teste percebeu-se que os inquiridos com domínios específicos como @sapo.pt ou @mail.telepac.pt, não recebiam os convites, sendo esses devolvidos, diminuído assim a representatividade nos casos em que se veiculem estes casos.

4.5. Aplicação do instrumento

A aplicação do inquérito foi o momento que se pautou por uma panóplia de incertezas, essencialmente, face ao grande problema de como induzir os inquiridos a responderem sem a minha intervenção. Reconhecendo, desde o início, a densidade do inquérito as respostas ficariam pendentes dos indivíduos se sentirem motivados e interessados (Floyd & Fowler, 2001: 50).

A emergência de novas tecnologias de comunicação possibilita, também, novas formas de recolha e análise de dados, nomeadamente para os métodos quantitativos. A Internet continua a conquistar o seu espaço no seio da investigação social devido às suas vantagens, não obstante às suas desvantagens (Vieira *et al.*, 2010: 1). O inquérito foi aplicado em modo *online* e a plataforma utilizada foi o *Lasics*, como já referido anteriormente. Esta plataforma permitiu recolher os dados, como também gerir a base de

dados dos correios eletrônicos (envio de convites e lembretes, de acesso por código pessoal), e o seu uso reduz a possibilidade de erro na entrada de dados no SPSS, uma vez que as respostas dos inquiridos são automaticamente armazenadas na base de dados e depois exportadas diretamente para a análise estatística.

A adoção desta técnica conferiu custos reduzidos, conveniência, autocontrole sobre o preenchimento das questões de investigação e aquisição de uma amostra vasta (Evans & Mathur, 2005: 200-202). Esta técnica garantiu um período menor de tempo na recolha e a possibilidade de que os inquiridos pudessem responder no momento que considerassem mais oportuno, contrariamente ao que sucederia na utilização da “técnica mais tradicional” de recolha de dados (Lefever *et al.*, 2007: 575-576).

As desvantagens pautam-se pela baixa taxa de resposta (comparando com o tamanho da amostra), os convites enviados considerados como *spam*⁷, possíveis desconfianças com a privacidade dos dados por parte dos inquiridos, ainda que o anonimato esteja garantido (Evans & Mathur, 2005: 200-202). Ainda assim, o recurso ao inquérito em modo *online* apresenta mais vantagens caso se tivesse optado pelo inquérito em papel e caneta. Isto implicaria custos mais elevados, seja na impressão dos inquéritos, gastos nos selos e envelopes, e um possível extravio. Com a atenuante que os dados teriam que ser introduzidos manualmente no SPSS, sendo este um processo que abre a porta ao erro humano, e à necessidade de ajuda complementar nestas tarefas (Lefever *et al.*, 2007: 575-579).

O processo do envio dos convites foi realizado de forma faseada, para que nos casos em que os correios eletrônicos fossem devolvidos, pudesse ser investigado a causa, e no caso de falhas técnicas, os restantes não seriam afetados pelo problema. Deste modo, os convites começaram a ser enviados a partir do dia 15 de fevereiro de 2016 e foram recolhidos até dia 11 de maio de 2016.

4.6. Estratégias de redução da não-resposta

Durante a fase de recolha dos inquéritos existiram dois casos, a resposta e a não-resposta. O caso da não-resposta foi dividida em diferentes categorias: a) respostas incompletas, ou seja, os casos em que os inquiridos responderam parcialmente; b) os

⁷ O *spam*, na maioria das vezes, é incômodo e inconveniente, sendo por isso filtrado pelos fornecedores de email, quando o remetente é desconhecido ou suspeito. Estando em muitos casos associados a casos de roubo de informação e publicidade. Porém, o algoritmo das distribuidoras de serviços de emails nem sempre é eficaz, considerando “lixo” emails que não o são.

casos em que os inquiridos não visualizavam o correio eletrónico com a hiperligação para o inquérito. Neste quadro, foi preciso engendrar medidas para tornar os casos “não-respondidos” em “respondidos”.

De modo a potenciar a taxa de respostas, realizaram-se as seguintes estratégias complementares: nos casos em que se poderia converter as situações de não-resposta em resposta, mais facilmente, foram os inquéritos preenchidos parcialmente. Em primeiro lugar, nestes casos, procedeu-se ao envio de notificações onde os inquiridos podiam retomar o inquérito na questão em que estavam, no momento em que o deixaram. O texto que acompanhava a notificação foi redigido de forma a sensibilizar os participantes que este estudo se tratava de uma tese de mestrado, e que a resposta era extremamente necessária, em contraste com o carácter mais formal do convite inicial. Em segundo lugar, a literatura sugere que se estabeleça um contacto direto com os inquiridos, seja através de correio eletrónico ou contacto telefónico. Posto isto, efetuou-se telefonemas para as situações com inquéritos respondidos parcialmente como também a algumas organizações de modo a apresentar o estudo e tentar obter mais respostas. Por um lado, os respondentes recusavam em participar na pesquisa, por outro lado, afirmavam que já tinham respondido ou que não tinham recebido convite para participar. Alguns autores sugerem que para potenciar a resposta ao inquérito se possa providenciar algum incentivo ao respondente, por exemplo incentivos financeiros ou vale-desconto (Lefever *et al.*, 2007: 580), porém esta solução não seria viável nesta investigação.

Os casos mais complexos foram os inquiridos que não respondiam, nem de forma parcial. Para estes, os motivos podiam ser vários: 1) convite para participar ser considerado como *spam/lixo*; 2) correio eletrónico desatualizado; 3) falta de motivação para responder; 4) os casos dos domínios @sapo.pt e @mail.telepac.pt, os quais, tendencialmente, iam para o lixo. Posto isto, a taxa de resposta não atingiu a totalidade da amostra, como já era previsível (Hill & Hill, 2009: 51). Todavia, o objetivo de atingir um número de respostas que permitisse a análise estatística foi cumprido. Foi também demonstrado, por alguns respondentes, o interesse em responder corretamente ao inquérito e motivação face ao tema proposto.

Capítulo III: Resultados

5. Caracterização dos inquiridos e das suas organizações

Tabela 2. Caracterização dos inquiridos.

Género	Frequência N (%)	Cargo	Frequência N (%)
Masculino	36(32,7%)	Diretor(a) de Departamento	63(57,3%)
Feminino	74(67,3%)	Responsável da Secção	25(22,7%)
		Gestor(a)	16(14,5%)
		Técnico(a)	6(5,5%)
Experiência em Organizações Certificadas		Área Funcional	
Menos de 5 anos	18(16,4%)	Administrativa e Financeiro	16(14,5%)
Entre 6-10 anos	32(29,1%)	Consultoria	4(3,6%)
Entre 11-15 anos	27(24,5%)	Gestão da Qualidade	69(62,7%)
Mais de 16 anos	33(30,0%)	Planeamento e Controlo	2(1,8%)
		Pesquisa e Métodos	3(2,7%)
		Produção	5(4,5%)
		Recursos Humanos	2(1,8%)
		Saúde, Segurança e Trabalho	6(5,5%)
		Qualidade, Segurança e Ambiente	3(2,7%)
Experiência no Cargo		Experiência na Organização	
Menos de 5 anos	25(22,7%)	Menos de 5 anos	22(20,0%)
Entre 6-10 anos	33(30,0%)	Entre 6-10 anos	28(25,5%)
Entre 11-15 anos	29(26,4%)	Entre 11-15 anos	31(28,2%)
Mais de 16 anos	23(20,9%)	Mais de 16 anos	29(26,4%)

Fonte: SPSS.

Neste estudo, participaram 110 inquiridos e a sua maioria é do género feminino (67,3%). Sessenta e três respondentes (57,3%) afirmam que pertencerem a cargos com responsabilidades de direcção de departamento. Em grande parte, estes cargos dizem respeito à área da gestão da qualidade com 69(62,7%) indivíduos.

A maioria dos inquiridos (30,0%) têm entre 6 e 10 anos de experiência no cargo que exercem. Já sobre a experiência na organização, 31(28,2%) apresentam uma experiência entre os 11 e 15 anos. Estes também detêm experiências passadas em outras organizações certificadas, e a sua maioria tem mais de 16 anos (30,0%) (cf. tabela 2).

Tabela 3. Sector de atividade e tipo de administração.

Sector de Atividade	Frequência N (%)	Tipo de Administração	Frequência N (%)
Primário	10(9,1%)	Privado	99(90%)
Secundário	40(36,4%)	Público	11(10%)
Terciário	60(54,5%)		
Total	110(100%)	Total	110(100%)

Fonte: SPSS.

Acerca das organizações presentes neste estudo (cf. tabela 3), a sua maioria opera no setor terciário (54,5%). Quanto ao tipo de administração, 99(90%) são de administração privada e 11 (10%) são de administração pública.

Tabela 4. Tipo de atividade económica.

Tipo de Atividade Económica	Frequência N (%)
Comercio grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	10(9,1%)
Transportes e armazenagens	5(4,5%)
Atividades administrativas e dos serviços de apoio	7(6,4%)
Indústrias transformadoras	25(22,7%)
Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	33(30,0%)
Construção	9(8,2%)
Atividades de saúde humana e apoio social	5(4,5%)
Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	7(6,4%)
Outras atividades	9(8,2%)
Total	110(100%)

Fonte: SPSS.

Para elaborar a distribuição das organizações pelos setores de atividade foi utilizada a variável 'CAE' (código de atividade económica). Na conversão do código utilizou-se como referência a terceira revisão da classificação portuguesa das atividades económicas produzido pelo INE (Instituto Nacional de Estatística). A maioria das organizações (30,0%) tem atividades relacionadas com a consultoria, científicas, técnicas e similares (cf. tabela 4).

Tabela 5. Normas adotadas nas organizações.

Normas	Frequências N (%)
ISO 9001	18(16,4%)
ISO 9001 + ISO 14001 + OHSAS 18001	16(14,5%)
ISO 9001 + ISO 17025	13(11,8%)
ISO 9001 + outras normas	38(34,5%)
Sem ISO 9001	25(22,7%)
Total	110(100%)

Fonte: SPSS.

As organizações inquiridas são certificadas na sua maioria pela ISO 9001 em conjunto com outras normas, como a ISO 17020, ISO 17024, ISO 2200 (34,5%). Vinte e cinco (22,7%) não tem certificação referente à gestão da qualidade (cf. tabela 5).

Tabela 6. Outros referenciais de gestão nas organizações.

Referencial	Tipo de Controle		Frequências N (%)
	Parcial	Total	
Produção Lean	4	2	6(24%)
Six Sigma	1	2	3(12%)
EFQM	1	1	2(8%)
Gestão da Qualidade Total (TQM)	8	6	14(56%)
		Total	25(100%)

Fonte: SPSS.

Das 110 organizações presentes nesta investigação, 25 recorrem a outros referenciais de gestão. Sendo assim, 14 organizações (56%) têm a TQM (gestão da qualidade total) (cf. tabela 6).

Tabela 7. Dimensão da organização.

Dimensão das Organizações	Frequência N (%)
Microempresa	8(7,3%)
Pequena empresa	35(31,8%)
Média empresa	41(37,3%)
Grande empresa	26(23,6%)
Total	110(100%)

Fonte: SPSS.

Acerca da categorização das organizações segundo a sua dimensão, foram utilizadas duas variáveis, nomeadamente o ‘número de trabalhadores’ e o ‘volume de faturação’. Estas variáveis permitiram agregar as organizações por ‘microempresa’, ‘pequena empresa’, ‘média empresa’ e ‘grande empresa’. A categorização seguiu os seguintes parâmetros: microempresa – menos de 10 trabalhadores ou menor ou igual a 2 milhões de faturação; pequena empresa – entre 10 e 49 trabalhadores ou menor ou igual a 10 milhões de faturação; média empresa – entre 50 e 249 trabalhadores ou menor ou igual a 250 milhões de faturação; grande empresa – mais de 250 trabalhadores ou mais de 250 milhões de faturação. Deste modo, a maioria das organizações apresentam-se como uma média empresa (37,3%) (cf. tabela 7).

Tabela 8. Experiência no cargo em relação ao género.

Género	Experiência no Cargo				Total
	Menos de 5 anos	Entre 6 e 10 anos	Entre 11 e 15 anos	Mais de 16 anos	
Feminino	15(60,0%)	24(72,7%)	16(55,2%)	19(82,6%)	74
Masculino	10(40,0%)	9(27,3%)	13(44,8%)	4(17,4%)	36
Total	25	33	29	23	110

Fonte: SPSS.

A experiência no cargo em relação ao género dos inquiridos, configura-se por uma constituição maioritária do género feminino com experiência entre os 6 e os 10 anos (72,7%). Já os indivíduos do género masculino com mais de 16 anos de experiência são o grupo com menos frequências (cf. tabela 8).

Tabela 9. Experiência na organização em relação ao género.

Género	Experiência na Organização				Total
	Menos de 5 anos	Entre 6 e 10 anos	Entre 11 e 15 anos	Mais de 16 anos	
Feminino	12(54,5%)	21(75,0%)	21(67,7%)	20(69,0%)	74
Masculino	10(45,5%)	7(25,0%)	10(32,3%)	9(31,0%)	36
Total	22	28	31	29	110

Fonte: SPSS.

Quanto à experiência na organização em relação ao género, a amostra constituiu-se maioritariamente pelo género feminino e com experiência entre 6 e 10 anos (75,0%). O género masculino com entre 6 e 10 anos de experiência na organização é o menos representado (cf. tabela 9).

Tabela 10. Experiência em organizações certificadas em relação ao género.

Experiência em Organizações Certificadas					
Género	Menos de 5 anos	Entre 6 e 10 anos	Entre 11 e 15 anos	Mais de 16 anos	Total
Feminino	13(72,2%)	23(71,9%)	20(74,1%)	18(54,5%)	74
Masculino	5(27,8%)	9(28,1%)	7(25,9%)	15(45,5%)	36
Total	18	32	27	33	110

Fonte: SPSS.

Acerca da experiência em organizações certificadas em relação ao género, o grupo dominante é o feminino com experiência entre 6 e 10 anos (71,9%). O grupo com menos frequências é o género masculino com menos de 5 anos de experiência em organizações certificadas (cf. tabela 10).

Tabela 11. Atividade económica em relação ao género.

Género	Atividade Económica									Total
	CM	TA	AS	IT	ACCT S	CC	AH A	CTDA S	OT	
F	7(10 %)	2(3 %)	5(7 %)	14(20 %)	22(32 %)	6(9%)	3(4 %)	6(9%)	9(13 %)	69
M	3(10 %)	3(8 %)	2(7 %)	11(40 %)	11(34 %)	3(10 %)	2(6 %)	1(3%)	0(0%)	31
Tot.	10	5	7	25	33	9	5	7	9	110

Fonte: SPSS.

Na relação entre a atividade económica e o género, o grupo dos indivíduos femininos constitui-se por uma amostra maioritária com 22 (32%) frequências ligadas a atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares (ACCTS). O grupo menos representado é o masculino ligado à captação, tratamento e distribuição de água (CTDAS) (cf. tabela 11).

Tabela 12. Cargo ocupado na organização em relação ao género.

Género	Cargo				Total
	Diretor(a) de Departamento	Responsável da Secção	Gestor(a)	Técnico(a)	
Feminino	37(58,7%)	20(80,0%)	12(75,0%)	5(83,3%)	74
Masculino	26(41,3%)	5(20,0%)	4(25,0%)	1(16,7%)	36
Total	63	25	16	6	110

Fonte: SPSS.

O cargo ocupado configura-se por uma constituição maioritária de 37(58,7%) diretores de departamento do género feminino. O grupo com menos frequências são os técnicos do género masculino (cf. tabela 12).

Tabela 13. Área funcional em relação ao género.

Género	Área Funcional									Total
	AF	CT	GQ	PC	PM	PD	RH	SST	QSA	
Feminino	9(56%)	2(50%)	51(74%)	2(100%)	3(100%)	2(40%)	1(50%)	2(33%)	2(67%)	74
Masculino	7(44%)	2(50%)	18(26%)	0(0%)	0(0%)	3(60%)	1(50%)	4(67%)	1(33%)	36
Total	16	4	69	2	3	5	2	6	3	110

Fonte: SPSS.

Na área funcional o grupo que se constitui como maioritário tem 51(74%) indivíduos do género feminino pertencente à gestão da qualidade (GQ). Existem alguns grupos com frequências nulas como a construção o planeamento e controlo (PC) e da pesquisa e métodos (PM) referentes ao género masculino (cf. tabela 13)

Tabela 14. Experiência na organização em relação ao cargo ocupado.

Cargo	Experiência na Organização				Total
	Menos de 5 anos	Entre 6 e 10 anos	Entre 11 e 15 anos	Mais de 16 anos	
Diretor(a) de Departamento	14(63,6%)	13(46,4%)	20(64,5%)	16(55,2%)	63
Responsável de Secção	4(18,2%)	8(28,6%)	6(19,4%)	7(24,1%)	25
Gestor(a)	3(13,6%)	3(10,7%)	4(12,9%)	6(20,7%)	16
Técnico(a)	1(4,5%)	4(14,4%)	1(3,2%)	0(0,0%)	6
Total	22	28	31	29	110

Fonte: SPSS.

A maior parte dos inquiridos tem mais de cinco anos de pertença à organização, o que significa que terão conhecimento aprofundado do SGQ. A antiguidade é maior entre os diretores de departamento e menor entre os gestores. O grupo com menos frequências são os técnicos (cf. tabela 14).

Tabela 15. Experiência no cargo em relação ao cargo ocupado.

Cargo	Experiência no Cargo				Total
	Menos de 5 anos	Entre 6 e 10 anos	Entre 11 e 15 anos	Mais de 16 anos	
Diretor(a) de Departamento	14(56,0%)	16(48,5%)	20(69,0%)	13(56,5%)	63
Responsável de Secção	4(16,0%)	11(33,3%)	3(10,3%)	7(30,4%)	25
Gestor(a)	4(16,0%)	4(12,1%)	5(17,2%)	3(13,0%)	16
Técnico(a)	3(12,0%)	2(6,1%)	1(3,4%)	0(0,0%)	6
Total	25	33	29	23	110

Fonte: SPSS.

A grande maioria dos inquiridos possui experiência superior a 5 anos. Consequentemente, os quadros superiores consultados têm conhecimento suficientemente maduro do funcionamento do SGQ, tendo acompanhado pelo menos um ciclo de certificação do mesmo (cf. tabela 15).

Tabela 16. Experiência em organizações certificadas em relação ao cargo ocupado.

Cargo	Experiência em Organizações Certificadas				Total
	Menos de 5 anos	Entre 6 e 10 anos	Entre 11 e 15 anos	Mais de 16 anos	
Diretor(a) de Departamento	11(61,1%)	18(56,3%)	13(48,1%)	21(63,6%)	63
Responsável de Secção	2(11,1%)	8(25,0%)	8(29,6%)	7(21,2%)	25
Gestor(a)	4(22,2%)	2(6,3%)	5(18,5%)	5(15,2%)	16
Técnico(a)	1(5,6%)	4(12,5%)	1(3,7%)	0(0,0%)	6
Total	18	32	27	33	110

Fonte: SPSS.

Quanto à experiência em organizações certificadas em relação ao cargo ocupado, a amostra constitui-se maioritariamente por 18(56,3%) diretores de departamento com experiência entre os 6 e os 10 anos. O grupo com menos frequências são os técnicos (cf. tabela 16).

Tabela 17. Sector de atividade em relação à dimensão da organização.

Sector de Atividade	Dimensão da Organização				Total
	Microempresa	Pequena empresa	Média empresa	Grande empresa	
Primário	0(0%)	2(20%)	5(50%)	3(30%)	10
Secundário	1(2,5%)	8(20%)	17(42,5%)	14(35%)	40
Terciário	7(11,7%)	25(41,7%)	19(31,7%)	9(15,0%)	60
Total	8(7,3%)	35(31,8%)	41(37,3%)	26(23,6%)	110

Fonte: SPSS.

Quanto ao sector da atividade em relação à dimensão da organização, 25 organizações (41,7%) configura-se como uma pequena empresa com atividade no sector terciário. O sector de atividade com menos frequências é o primário (cf. tabela 17).

5.1. Práticas de significação, legitimação e dominação nas organizações

Nesta secção serão analisadas as várias dimensões da comunicação estudadas nesta investigação. No questionário aplicado foram utilizadas escalas ordinais, mas a atribuição das categorias por parte dos inquiridos é subjetiva. Desse modo, o valor apresentado da média tem pouca propriedade estatística. A leitura dos dados acentua mais na exploração do valor de ordenação do que no valor estatístico.

5.1.1. Significação

A significação está no centro das práticas de estruturação social da qualidade (Domingues, 2006: 9). Orientam a conduta humana e oferecem modos de ver a organização (Junquilha, 2003: 108). O valor entregue aos diversos domínios define o conteúdo das práticas da estruturação social da qualidade.

Tabela 18. Impacto da atribuição de significados ao desempenho do SGQ.

Dimensões	Média
Significados atribuídos à política e objetivos da qualidade	1,7
Significados atribuídos à realização das auditorias da qualidade	1,7
Significados atribuídos aos resultados da qualidade	1,8
Significados atribuídos à medição das necessidades e expectativas dos clientes	1,8
Significados atribuídos sobre validações, inspeções, testes, calibrações e verificações	1,8
Significados atribuídos à formação para capacitar o pessoal para a realização do produto e/ou prestação de serviços	1,9
Significados atribuídos aos requisitos da qualidade	1,9
Significados atribuídos à medição da satisfação dos clientes sobre os processos e os produtos e/ou serviços	1,9
Significados atribuídos sobre a interação entre processos	1,9
Significados atribuídos à medição e monitorização dos processos	1,9
Significados atribuídos aos conceitos da qualidade	2,1
Significados atribuídos aos planos da qualidade	2,1

Escala: de 1 (mais intensidade) a 5 (menos intensidade).

Fonte: SPSS.

O impacto na organização atribuído à significação é muito semelhante. Contudo, pode reconhecer-se ligeiro decréscimo relativamente à organização do SGQ (interação entre processos) e ao planeamento da qualidade. Verificou-se também um ligeiro aumento relativamente à fundação (política e objetivos da qualidade) e à regulação do SGQ (auditoria da qualidade) (cf. tabela 18).

Tabela 19. Impacto da atribuição de significados ao desempenho no SGQ face ao cargo.

Dimensões de Significados Atribuídos	Cargo		
	Dir. de Departamento	Responsável de Secção	Gestor(a)
	Média	Média	Média
Política e objetivos da qualidade	1,8	1,8	1,6
Auditorias da qualidade	1,8	1,6	1,6
Resultados da qualidade	1,8	1,8	1,9
Necessidades e expectativas dos clientes	1,8	1,8	1,7
Validações, inspeções, testes, calibrações e verificações	1,9	1,7	1,9
Formação para realização produtos/serviços	1,9	1,8	1,7
Interação entre processos	2,0	1,9	1,8
Monitor. dos processos	2,0	1,9	1,8
Conceitos da qualidade	2,0	2,2	2,0
Planos da qualidade	2,1	2,2	2,2
Requisitos da qualidade	1,8	1,9	1,9
Satisfação dos clientes sobre produtos e processos	1,9	1,9	1,9

Escala: de 1 (mais intensidade) a 5 (menos intensidade).

Nota: Não foi considerado o grupo 'técnicos', pelo diminuto número de frequências (cf. tabela2).

Fonte: SPSS.

Não há diferença significativa entre os cargos quanto à atribuição de impacto à comunicação na organização. Esta semelhança de frequências poderá dever-se ao âmbito

do SGQ e à homogeneidade da mudança organizacional estimulada pela certificação (cf. tabela 19).

Tabela 20. Impacto da atribuição de significados por experiência no cargo no desempenho do SGQ.

Dimensões de Significados Atribuídos	Experiência no Cargo (em anos)			
	Menos de 5	Entre 6 e 10	Entre 11 e 15	Mais de 16
	Média	Média	Média	Média
Política e objetivos da qualidade	1,7	1,6	1,9	1,7
Auditorias da qualidade	1,7	1,8	1,7	1,6
Resultados da qualidade	1,8	1,6	2,0	1,6
Necessidades e expectativas dos clientes	1,9	1,7	1,8	1,7
Validações, inspeções, testes, calibrações e verificações	1,8	1,9	1,8	1,8
Formação para a realização produto/serviços	1,9	1,9	1,9	1,7
Interação entre processos	1,9	2,0	2,1	1,7
Monitor. dos processos	2,0	2,0	2,0	1,8
Conceitos da qualidade	2,0	2,1	2,1	1,9
Planos da qualidade	2,0	2,2	2,1	2,0
Requisitos da qualidade	1,8	1,9	1,9	1,8
Satisfação dos clientes sobre produtos e processos	2,0	2,0	1,9	1,7

Escala: de 1 (mais intensidade) a 5 (menos intensidade).

Fonte: SPSS.

Tendencialmente, a atribuição de impacto é ligeiramente superior entre os indivíduos que têm mais de 16 anos de experiência e é menor entre os que têm menos de 16 anos. Esta tendência é mais acentuada no quarto caso. Esse facto poder-se-á dever à menor crença na mudança organizacional e na convicção dos efeitos positivos da certificação do SGQ. As diferenças são irrelevantes para o impacto nos requisitos e planos da qualidade e formação para a realização do produto/serviço (cf. tabela 20).

Tabela 21. Impacto na atribuição de significados por área funcional no desempenho do SGQ.

Significados Atribuídos	Área Funcional	
	Administrativa e Financeira	Gestão da Qualidade
	Média	Média
Política e objetivos da qualidade	1,6	1,8
Auditorias da qualidade	1,7	1,8
Resultados da qualidade	1,7	1,8
Necessidades e expectativas dos clientes	1,8	1,8
Validações, inspeções, testes, calibrações e verificações	1,9	1,9
Formação para realização produtos/serviços	2,0	2,0
Interação entre processos	1,8	2,1
Monitorização dos processos	2,1	2,0
Conceitos da qualidade	1,9	2,2
Planos da qualidade	1,9	2,2
Requisitos da qualidade	1,6	2,0
Satisfação dos clientes sobre produtos e processos	1,7	2,0

Escala: de 1 (mais intensidade) a 5 (menos intensidade).

Nota: Não foram considerados os grupos com frequências diminutas.

Fonte: SPSS

Existem diferenças mais significativas quanto à natureza das áreas funcionais. Na área da administração e financeira, a atribuição de impacto é, genericamente, superior. Assim, a avaliação do impacto pode variar em função da proximidade funcional na melhoria realizada, o que poderá dever-se à implicação operacional e ao acesso/uso de mais informação. A significação é comumente mais elevada nas práticas de atribuição de significados sobre validações, inspeções, testes, calibrações e verificações e, também, sobre as necessidades e expectativas dos clientes (cf. tabela 21).

5.1.2. Legitimação

Tabela 22. Impacto da legitimação no desempenho do SGQ.

Dimensões	Média
Justificação/explicação das responsabilidades atribuídas para planejar, executar, monitorizar e melhorar	1,7
Justificação/explicação da necessidade das ações de melhoria contínua do produto e/ou serviços	1,8
Justificação/explicação dos resultados de validações, inspeções, testes, calibrações e verificações	1,8
Justificação/explicação da necessidade das ações de melhoria contínua dos processos	1,8
Justificação/explicação da adoção de regras e práticas e produção do produto e/ou serviços	1,8
Justificação/explicação da necessidade de formação dos recursos humanos	1,9
Justificação/explicação das decisões tomadas na revisão das políticas e dos objetos da qualidade	1,9
Justificação/explicação da melhoria da monitorização do desempenho das pessoas/equipas	1,9
Justificação/explicação da melhoria da monitorização do desempenho dos processos	2,0
Justificação/explicação da interação entre os processos	2,0
Justificação/explicação da afetação de recursos materiais aos processos	2,1
Justificação/explicação da adoção de regras e práticas de relação	2,1

Escala: de 1 (mais intensidade) a 5 (menos intensidade).

Fonte: SPSS.

No domínio da legitimação, verifica-se um ligeiro aumento no que diz respeito à fundação (responsabilidades atribuídas para planejar, executar, monitorizar e melhorar), como também na monitorização do sistema de gestão da qualidade (melhoria contínua). Constata-se um ligeiro decréscimo relativamente à organização do SGQ (interação e a afetação de recursos materiais aos processos). Contudo, estes valores assemelham-se aos

da significação, sendo-lhe assim dada proeminência da legitimação no desempenho do sistema da gestão da qualidade (cf. tabela 22).

Tabela 23. Impacto da legitimação no desempenho do SGQ em relação ao cargo.

Justificação/Explicação	Cargo		
	Dir. de	Responsável de	Gestor(a)
	Departamento	Secção	
	Média	Média	Média
Responsabilidades atribuídas para monitorizar	1,8	1,8	1,6
Melhoria contínua do produto	1,8	1,8	1,9
Validações, inspeções, testes, calibrações e verificações	1,9	1,6	1,9
Melhoria contínua dos processos	1,9	1,8	1,8
Regras e práticas de produção do produto	1,9	1,6	2,0
Formação dos recursos humanos	1,9	1,8	1,7
Revisões das políticas e dos objetos da qualidade	2,0	1,7	1,8
Monitorização do desempenho de pessoas e equipas	2,0	1,8	1,9
Monitorização do desempenho dos processos	2,0	1,9	1,9
Afetação de recursos materiais aos processos	2,1	2,0	2,1
Interação entre processos	2,0	2,0	2,0
Adoção de regras e práticas de relação	2,1	2,1	2,1

Escala: de 1 (mais intensidade) a 5 (menos intensidade).

Nota: Não foi considerado o grupo 'técnicos', pelo diminuto número de frequências (cf. tabela2).

Fonte: SPSS.

Verifica-se que não há diferenças consideráveis entre os cargos. Contudo, é apresentado um ligeiro decréscimo ao impacto da legitimação no desempenho do SGQ em relação aos cargos. Nomeadamente, no plano estrutural da organização (afetação de

recursos materiais aos processos) e na interação do SGQ (adoção de regras e práticas de relação) (cf. tabela 23).

Tabela 24. Impacto da legitimação no desempenho do SGQ em relação à experiência no cargo.

Justificação/Explicação	Experiência no Cargo (em anos)			
	Menos de 5	Entre 6 e 10	Entre 11 e 15	Mais de 16
	Média	Média	Média	Média
Responsabilidades atribuídas para monitorizar	1,8	1,8	1,8	1,6
Melhoria contínua do produto	1,9	1,9	1,9	1,6
Validações, inspeções, testes, calibrações e verificações	1,9	1,8	1,8	1,7
Melhoria contínua dos processos	1,9	1,8	1,9	1,7
Regras e práticas de produção do produto	1,8	1,9	1,9	1,7
Formação dos recursos humanos	2,0	1,8	2,0	1,7
Revisões das políticas e dos objetos da qualidade	1,9	1,8	2,0	1,8
Monitorização do desempenho de pessoas e equipas	1,9	1,8	2,1	1,8
Monitorização do desempenho dos processos	2,1	1,9	2,0	1,9
Afetação de recursos materiais aos processos	2,0	2,1	2,2	1,9
Interação entre processos	1,9	2,0	2,1	1,9
Adoção de regras e práticas de relação	2,1	2,2	2,1	1,9

Escala: de 1 (mais intensidade) a 5 (menos intensidade).

Fonte: SPSS.

O impacto da legitimação no SGQ em relação à experiência é ligeiramente superior para quem tem mais de 16 anos e inferior para os indivíduos que têm entre 11 e

15 anos. Contudo, estas diferenças são insignificantes para a afetação de recursos materiais aos processos e monitorização do desempenho dos processos (cf. tabela 24).

Tabela 25. Impacto da legitimação no desempenho do SGQ em relação à área funcional.

Justificação/Explicação	Área Funcional	
	Administrativa e Financeira	Gestão da Qualidade
	Média	Média
Responsabilidades atribuídas para monitorizar	1,7	1,8
Melhoria contínua do produto	1,7	1,9
Validações, inspeções, testes, calibrações e verificações	1,9	1,9
Melhoria contínua dos processos	1,8	1,9
Regras e práticas de produção do produto	1,8	1,9
Formação dos recursos humanos	1,9	1,9
Revisões das políticas e dos objetivos da qualidade	1,9	1,9
Monitorização do desempenho de pessoas e equipas	1,8	2,0
Monitorização do desempenho dos processos	1,9	2,0
Afetação de recursos materiais aos processos	1,8	2,2
Interação entre processos	1,8	2,1
Adoção de regras de práticas de relação	1,9	2,2

Escala: de 1 (mais intensidade) a 5 (menos intensidade).

Nota: Não foram considerados os grupos com frequências diminutas.

Fonte: SPSS.

Relativamente à legitimidade no desempenho do SGQ em relação à área funcional, os membros que operam na área administrativa apresentam-se substancialmente superiores. O que poderá dever-se à responsabilidade atribuída para monitorizar o desempenho do SGQ, bem como uma melhoria contínua do produto. Em ambas as áreas, os valores apresentam-se semelhantes quanto à formação dos recursos humanos e revisões das políticas e dos objetivos da qualidade e, por último quanto à

justificação/explicação dos resultados, validações, inspeções, testes, calibrações e verificações (cf. tabela 25).

5.1.3. Dominação

Tabela 26. Impacto da dominação no desempenho do SGQ.

Dimensões	Média
Produção de conversas e discursos nos encontros formais e informais sobre o desempenho de pessoas/equipas	2,0
Produção de conversas e discursos sobre a interação entre os processos	2,0
Produção de conversas e discursos sobre os resultados de validações, inspeções, testes, calibrações e verificações	2,0
Produção de conversas e discursos nos encontros formais e informais sobre a melhoria das pessoas/equipas	2,0
Produção de conversas e discursos nos encontros formais e informais sobre a melhoria do produto	2,0
Produção de conversas e discursos nos encontros formais e informais sobre a monitorização dos processos	2,0
Produção de conversas e discursos nos encontros formais e informais sobre o desempenho da qualidade	2,1
Produção de conversas e discursos nos encontros formais e informais sobre a monitorização do produto	2,1
Produção de conversas e discursos nos encontros formais e informais sobre a conformidade com os requisitos do produto	2,1
Produção de conversas e discursos nos encontros formais e informais sobre a melhoria dos processos	2,1
Produção de conversas e discursos nos encontros formais e informais sobre as políticas de qualidade	2,1
Produção de conversas e discursos nos encontros formais e informais sobre o planeamento da qualidade	2,1

Escala: de 1 (mais intensidade) a 5 (menos intensidade).

Fonte: SPSS.

O impacto da dominação no desempenho do SGQ difere ligeiramente do impacto atribuído à significação e à legitimação. Identifica-se uma divisão de valores nas práticas referentes à produção de conversas e discursos nos encontros formais e informais na

eficiência organizacional (desempenho e melhoria de pessoas/equipas; interação entre processos; resultados de validações, inspeções, testes, calibrações e melhoria do produto), como também no desempenho da qualidade (a monitorização do produto; o desempenho da qualidade; a conformidade com os requisitos do produto; a melhoria dos processos; as políticas de qualidade; o planeamento da qualidade) (cf. tabela 26).

Tabela 27. Impacto da dominação no SGQ em relação ao cargo.

Produção de conversas e discursos	Cargo		
	Dir. de Departamento	Responsável de Secção	Gestor(a)
	Média	Média	Média
Sobre o desempenho de pessoas/equipas	2,1	1,8	2,1
Sobre a interação entre os processos	2,1	1,8	2,1
Sobre as validações, inspeções, testes, calibrações e verificações	2,1	1,8	2,1
Sobre a melhoria das pessoas/equipas	1,9	1,9	2,2
Sobre a melhoria do produto	2,0	2,0	2,2
Sobre a monitorização dos processos	2,1	1,8	2,1
Sobre o desempenho da qualidade	2,1	2,0	2,2
Sobre a monitorização do produto	2,1	1,9	2,2
Sobre a conformidade com os requisitos do produto	2,1	2,0	2,2
Sobre a melhoria dos processos	2,2	1,9	2,2
Sobre as políticas de qualidade	2,2	2,0	2,1
Sobre o planeamento da qualidade	2,1	2,0	2,3

Escala: de 1 (mais intensidade) a 5 (menos intensidade).

Nota: Não foi considerado o grupo 'técnicos', pelo diminuto número de frequências (cf. tabela 2).

Fonte: SPSS.

A intensidade do impacto é ligeiramente mais acentuada em relação ao grupo dos responsáveis de secção. Já os cargos relativos à gestão e direção de departamento

apresentam um ligeiro decréscimo face ao grupo dos responsáveis de secção (cf. tabela 27).

Tabela 28. Impacto da dominação do desempenho do SGQ em relação à experiência no cargo.

Produção de conversas e discursos	Experiência no Cargo (em anos)			
	Menos de 5	Entre 6 e 10	Entre 11 e 15	Mais de 16
	Média	Média	Média	Média
Sobre o desempenho de pessoas/equipas	2,0	2,0	2,1	1,8
Sobre a interação entre os processos	2,0	2,0	2,2	1,8
Sobre as validações, inspeções, testes, calibrações e verificações	2,0	1,9	2,1	2,0
Sobre a melhoria das pessoas/equipas	2,0	2,0	2,3	1,7
Sobre a melhoria do produto	2,1	2,0	2,1	1,9
Sobre a monitorização dos processos	2,1	2,0	2,1	1,9
Sobre o desempenho da qualidade	1,9	2,2	2,2	2,0
Sobre a monitorização do produto	2,2	2,0	2,3	1,9
Sobre a conformidade com os requisitos do produto	2,1	2,1	2,3	1,9
Sobre a melhoria dos processos	2,1	2,1	2,2	2,0
Sobre as políticas de qualidade	2,0	2,1	2,3	2,0
Sobre o planeamento da qualidade	2,0	2,1	2,3	2,0

Escala: de 1 (mais intensidade) a 5 (menos intensidade).

Fonte: SPSS.

Em relação à experiência no cargo, a dominação apresenta um maior impacto entre os indivíduos mais velhos, nomeadamente os que tem mais de 11 anos. E, um menor impacto compreendido entre os indivíduos com menos de 11 anos. O cruzamento destas variáveis revelou que não existem diferenças salientes quanto à produção de conversas e discursos formais e informais sobre as validações, inspeções, testes, calibrações e verificações (cf. tabela 28).

Tabela 29. Impacto da dominação no SGQ em relação à área funcional

Produção de conversas e discursos	Área Funcional	
	Administrativa e Financeira	Gestão da Qualidade
	Média	Média
Sobre o desempenho de pessoas/equipas	2,0	2,1
Sobre a interação entre os processos	1,9	2,1
Sobre as validações, inspeções, testes, calibrações e verificações	2,2	2,1
Sobre a melhoria das pessoas/equipas	2,0	2,2
Sobre a melhoria do produto	2,2	2,1
Sobre a monitorização dos processos	2,2	2,1
Sobre o desempenho da qualidade	2,1	2,2
Sobre a monitorização do produto	2,1	2,2
Sobre a conformidade com os requisitos do produto	2,3	2,1
Sobre a melhoria dos processos	2,1	2,2
Sobre as políticas de qualidade	2,3	2,2
Sobre o planeamento da qualidade	2,1	2,2

Escala: de 1 (mais intensidade) a 5 (menos intensidade).

Nota: Não foram considerados os grupos com frequências diminutas.

Fonte: SPSS.

Quanto à área funcional é possível verificar que não existem diferenças na dominação. O impacto atribuído a esta dimensão, poderá ter ocorrido devido à interação entre os processos no SGQ (cf. tabela 29).

5.2. Práticas de documentação e uso das TIC

5.2.1. Documentação

Tabela 30. Impacto da documentação no desempenho do SGQ.

Dimensões	Média
Informação documentada sobre as responsabilidades para controlar os produtos e lidar com produtos não conformes	1,7
Informação documentada sobre a interação entre os processos do SGQ	1,8
Informação documentada sobre a política e dos objetivos da qualidade	1,8
Informação documentada sobre a natureza das não conformidades e das ações de melhoria e seus resultados	1,8
Informação sobre os resultados de validações, inspeções, testes, calibrações e verificações	1,8
Informação documentada sobre o produto a ser fornecido a entidades externas	1,8
Informação documentada sobre os resultados de medição e monitorização	1,9
Informação documentada sobre a realização do plano de auditorias e dos seus resultados	1,9
Informação documentada sobre a melhoria dos processos e do produto	1,9
Informação documentada sobre o controlo de processos e produtos externos, bem como dos requisitos do produto a fornecer aos clientes	1,9
Informação documentada sobre as competências da organização para realizar os processos e de que estes têm sido realizados como previsto	1,9
Informação documentada sobre autorizações para liberar o produto para entrega ao cliente	1,9

Escala: de 1 (mais intensidade) a 5 (menos intensidade).

Fonte: SPSS.

O impacto da informação documentada por um lado, é mais acentuado nas responsabilidades para controlar os produtos e lidar com produtos não conformes. Por outro lado, assiste-se a um decréscimo relativo à organização do SGQ (resultados de medição e monitorização; auditorias e resultados; melhoria dos processos e do produto; requisitos do produto a fornecer aos clientes; competências da organização; autorizações para liberar o produto para entrega ao cliente) (cf. tabela 30).

Tabela 31. Impacto da documentação no desempenho do SGQ em relação ao cargo.

Informação documentada	Cargo		
	Dir. de Departamento	Responsável de Secção	Gestor(a)
	Média	Média	Média
Responsabilidade para controlar os produtos e lidar com produtos não conformes	1,8	1,6	1,8
Interação entre os processos do SGQ	1,9	1,6	1,6
Política e dos objetivos da qualidade	1,9	1,8	1,7
Natureza das não conformidades e das ações de melhoria e seus resultados	1,9	1,8	1,6
Validações, inspeções, testes, calibrações e verificações	1,9	1,7	1,9
Produto a ser fornecido a entidades externas	1,9	1,7	1,8
Medição e monitorização	1,9	1,8	1,9
Plano de auditorias e dos seus resultados	1,9	1,8	1,8
Melhoria dos processos e do produto	1,9	1,6	1,9
Controlo de processos e produtos externos, bem como dos requisitos do produto a fornecer aos clientes	1,9	1,8	1,9
Competências da organização para realizar os processos e de que estes têm sido realizados como previsto	2,0	1,8	1,8
Autorizações para liberar o produto para entrega ao cliente	1,9	1,8	1,9

Escala: de 1 (mais intensidade) a 5 (menos intensidade).

Nota: Não foi considerado o grupo 'técnicos', pelo diminuto número de frequências (cf. tabela2).

Fonte: SPSS.

Nesta tabela, verifica-se uma distinção ligeira entre as diferentes categorias do cargo ocupado pelos inquiridos. Em primeiro lugar, os responsáveis de secção registam um aumento ligeiro nas práticas de documentação, em segundo lugar identifica-se uma descida destes valores no que concerne aos diretores de departamento. O cargo que apresenta uma tendência menos acentuada para o desempenho do SGQ são os gestores. Estes valores consideram-se menos relevantes quanto à medição e monitorização, aos planos de auditoria e seus resultados, no controlo de processos e produtos externos, bem

como dos requisitos do produto a fornecer aos clientes e, por último, as autorizações para liberar o produto para entrega ao cliente (cf. tabela 31).

Tabela 32. Impacto da documentação no desempenho do SGQ em relação aos anos de experiência.

Informação documentada	Experiência no Cargo (em anos)			
	Menos de 5	Entre 6 e 10	Entre 11 e 15	Mais de 16
	Média	Média	Média	Média
Responsabilidade para controlar os produtos e lidar com produtos não conformes	1,7	1,8	1,8	1,7
Interação entre os processos do SGQ	1,8	1,8	1,9	1,7
Política e dos objetivos da qualidade	1,7	1,9	1,9	1,7
Natureza das não conformidades e das ações de melhoria e seus resultados	1,9	1,7	1,8	1,8
Validações, inspeções, testes, calibrações e verificações	1,8	1,8	1,9	1,9
Produto a ser fornecido a entidades externas	1,8	1,9	1,9	1,7
Resultados da medição e monitorização	1,8	1,9	2,0	1,7
Plano de auditorias e dos seus resultados	1,8	1,8	2,0	1,8
Melhoria dos processos e do produto	1,8	1,8	2,0	1,7
Controlo de processos e produtos externos, bem como dos requisitos do produto a fornecer aos clientes	1,8	1,9	2,1	1,7
Competências da organização para realizar os processos e de que estes têm sido realizados como previsto	2,0	1,8	2,0	1,8
Autorizações para liberar o produto para entrega ao cliente	2,0	2,0	1,9	1,8

Escala: de 1 (mais intensidade) a 5 (menos intensidade).

Fonte: SPSS.

Os indivíduos que têm uma experiência no cargo com mais de 16 anos apresentam um impacto superior relativamente à prática da documentação. Já os indivíduos, que têm entre 11 e 15 anos atribuíram uma intensidade menor. Este impacto da informação documentada é visivelmente irrelevante no que concerne à venda do produto (validações, inspeções, testes, calibrações e verificações; autorizações para liberar o produto para entrega ao cliente) (cf. tabela 32).

Tabela 33. Impacto da documentação no desempenho do SGQ em relação à área funcional.

Informação documentada	Área Funcional	
	Administrativa e Financeira	Gestão da Qualidade
	Média	Média
Responsabilidade para controlar os produtos e lidar com produtos não conformes	1,6	1,9
Interação entre os processos do SGQ	1,8	2,0
Política e dos objetivos da qualidade	1,9	1,9
Natureza das não conformidades e das ações de melhoria e seus resultados	1,7	1,9
Validações, inspeções, testes, calibrações e verificações	1,9	1,9
Produto a ser fornecido a entidades externas	1,6	2,0
Resultados da medição e monitorização	1,8	1,9
Plano de auditorias e dos seus resultados	1,6	2,0
Melhoria dos processos e do produto	1,9	1,9
Controlo de processos e produtos externos, bem como dos requisitos do produto a fornecer aos clientes	1,8	2,0
Competências da organização para realizar os processos e de que estes têm sido realizados como previsto	1,7	2,0
Autorizações para liberar o produto para entrega ao cliente	1,8	2,0

Escala: de 1 (mais intensidade) a 5 (menos intensidade).

Nota: Não foram considerados os grupos com frequências diminutas.

Fonte: SPSS.

É atribuída maior acentuação à área da administração e financeira. O impacto da documentação no desempenho do SGQ é igualmente superior em três práticas, nomeadamente a política dos objetivos da qualidade, as inspeções, validações, testes,

calibrações e verificações e, por último, as autorizações para liberar o produto para entrega ao cliente (cf. tabela 33).

5.2.2. Tecnologias da informação e comunicação

Tabela 34. Impacto das TIC no desempenho do SGQ.

Dimensões	Média
Utilização do email para comunicar com os colaboradores	1,6
Utilização do email para comunicar com os clientes	1,6
Monitorização informática da realização dos objetivos da qualidade	1,7
Monitorização informática da qualidade de produto	1,8
Monitorização informática do desempenho dos processos	1,8
Utilização do email para comunicar com os fornecedores	1,8
Monitorização informática do desempenho das pessoas/equipas	1,9
Utilização do portal na interação com os clientes	2,0
Utilização do email para comunicar com os reguladores	2,0
Utilização do portal na interação com os fornecedores	2,1
Utilização do portal na interação com os colaboradores	2,2
Utilização do portal na interação com os reguladores	2,3

Escala: de 1 (mais intensidade) a 5 (menos intensidade).

Fonte: SPSS.

O impacto das tecnologias da informação e comunicação (TIC) é muito semelhante ao ocorrido no campo da significação, dominação e documentação. Salienta-se uma elevada conotação no que concerne à utilização do *email* para comunicar com os colaboradores e clientes. Reconhece-se também um decréscimo significativo na utilização do portal com os reguladores, fornecedores e clientes (cf. tabela 34).

Tabela 35. Impacto das TIC em relação ao cargo no desempenho do SGQ.

Dimensões	Cargo		
	Dir. de Departamento	Responsável de Secção	Gestor(a)
	Média	Média	Média
Utilização do email para comunicar com os colaboradores	1,7	1,5	1,7
Utilização do email para comunicar com os clientes	1,6	1,5	1,8
Monitorização informática da realização dos objetivos da qualidade	1,7	1,7	1,6
Monitorização informática da qualidade de produto	1,8	1,6	1,8
Monitorização informática do desempenho dos processos	1,8	1,8	1,6
Utilização do email para comunicar com os fornecedores	1,7	1,9	2,0
Monitorização informática do desempenho das pessoas/equipas	1,9	1,9	1,8
Utilização do portal na interação com os clientes	2,0	2,0	2,1
Utilização do email para comunicar com os reguladores	2,1	2,0	2,0
Utilização do portal na interação com os fornecedores	2,1	2,0	2,4
Utilização do portal na interação com os colaboradores	2,3	1,9	2,2
Utilização do portal na interação com os reguladores	2,3	2,2	2,3

Escala: de 1 (mais intensidade) a 5 (menos intensidade).

Nota: Não foi considerado o grupo 'técnicos', pelo diminuto número de frequências (cf. tabela2).

Fonte: SPSS.

Os responsáveis de secção apresentam uma intensidade mais elevada no âmbito do cargo ocupado. Porém, constata-se uma semelhança de valores entre os diretores de departamento e os gestores. Adicionalmente, verifica-se a existência de valores homogéneos na utilização do *email* para comunicar com colaboradores entre os diretores de departamento e os gestores, bem como na monitorização informática da qualidade do produto entre o mesmo grupo (cf. tabela 35).

Tabela 36. Impacto das TIC em relação à experiência no cargo no desempenho do SGQ.

Dimensões	Experiência no Cargo (em anos)			
	Menos de 5	Entre 6 e 10	Entre 11 e 15	Mais de 16
	Média	Média	Média	Média
Utilização do email para comunicar com os colaboradores	1,6	1,6	1,7	1,6
Utilização do email para comunicar com os clientes	1,7	1,6	1,7	1,6
Monitorização informática da realização dos objetivos da qualidade	1,5	1,7	1,7	1,7
Monitorização informática da qualidade de produto	1,8	1,9	1,6	1,7
Monitorização informática do desempenho dos processos	1,7	1,7	1,8	1,8
Utilização do email para comunicar com os fornecedores	1,7	1,8	1,7	1,9
Monitorização informática do desempenho das pessoas/equipas	2,0	1,8	2,1	1,8
Utilização do portal na interação com os clientes	2,0	2,0	2,2	1,9
Utilização do email para comunicar com os reguladores	2,0	2,0	2,2	1,9
Utilização do portal na interação com os fornecedores	2,1	2,2	2,2	2,2
Utilização do portal na interação com os colaboradores	2,2	2,2	2,3	2,0
Utilização do portal na interação com os reguladores	2,2	2,3	2,5	2,1

Escala: de 1 (mais intensidade) a 5 (menos intensidade).

Fonte: SPSS.

As TIC demonstram efeitos ligeiramente mais intensos para os mais velhos e uma redução entre os que têm entre 11 e 15 anos. Contudo, há valores semelhantes em relação à experiência no cargo em quatro das práticas, designadamente a utilização do *email* para comunicar com clientes e colaboradores, na monitorização informática do desempenho dos processos e, por fim na utilização do portal na interação com os fornecedores (cf. tabela 36).

Tabela 37. Impacto das TIC no desempenho do SGQ em relação à área funcional.

Dimensões	Área Funcional	
	Administrativa e Financeira	Gestão da Qualidade
	Média	Média
Utilização do email para comunicar com os colaboradores	1,7	1,7
Utilização do email para comunicar com os clientes	1,6	1,7
Monitorização informática da realização dos objetivos da qualidade	1,6	1,7
Monitorização informática da qualidade de produto	1,6	1,8
Monitorização informática do desempenho dos processos	1,7	1,8
Utilização do email para comunicar com os fornecedores	1,7	1,8
Monitorização informática do desempenho das pessoas/equipas	1,8	2,0
Utilização do portal na interação com os clientes	2,0	2,1
Utilização do email para comunicar com os reguladores	2,3	2,0
Utilização do portal na interação com os fornecedores	2,2	2,2
Utilização do portal na interação com os colaboradores	2,4	2,3
Utilização do portal na interação com os reguladores	2,4	2,4

Escala: de 1 (mais intensidade) a 5 (menos intensidade).

Nota: Não foram considerados os grupos com frequências diminutas.

Fonte: SPSS.

O impacto das TIC é superior na área administrativa e financeira, tal como se verificou no domínio da significação, da legitimação, da dominação e da documentação, o que parece dever-se à monitorização informática do desempenho dos processos. Este impacto é comumente mais elevado na utilização do *email* para comunicar com os clientes e colaboradores e menor na utilização do portal com reguladores e colaboradores (cf. tabela 37).

Capítulo IV: Discussão dos resultados

6.1. Caracterização dos inquiridos e das suas organizações

Nesta investigação foram obtidos 110 inquéritos. Os dados indicam que uma maioria de inquiridos pertencem ao género feminino (67,3%), com cargo de diretor de departamento (57,3%) na área da gestão da qualidade (62,7%), com experiência entre 6 e 10 anos nesta função (30,0%) (cf. tabela 2). Possivelmente, os inquiridos do género feminino mostraram mais interesse em participar no estudo e poderão ter sido os responsáveis pela solicitação da certificação do SGQ às entidades certificadoras, tendo o seu correio eletrónico um vínculo à lista do IPQ. Apesar disso, não se verificou a dependência entre as variáveis que caracterizam os inquiridos, uma amostra mais ampla poderia evidenciar com maior relevância estes aspetos.

Quanto à caracterização das organizações a maioria é média empresa (37,3%) (cf. tabela 7) opera no setor terciário (54,5%) (cf. tabela 3), ligado aos serviços, com atividades na área da consultoria, científicas, técnicas e similares (30,0%) (cf. tabela 4) e de administração privada (90,0%) (cf. tabela 3). A maior parte das organizações está certificada pela ISO 9001 em conjunto com outras normas de certificação (34,5%) (cf. tabela 5), o que contrasta com um estudo realizado em Portugal em 2014 no qual um vasto leque de organizações tem apenas a norma ISO 9001 (7,185 organizações) (Sampaio & Saraiva, 2014: 3). Todavia, 25 organizações não estavam, durante a aplicação do inquérito⁸ certificadas. Esta ausência poderá ter ocorrido face à perda da certificação por parte da organização ou ainda por falhas na resposta ao inquérito (cf. tabela 5) e, também é possível que estas sejam as 25 organizações que possuem outros referenciais de gestão como a TQM (cf. tabela 6). Ainda assim, decidiu-se pela inclusão destas organizações de forma a ter um número de casos que permitisse realizar uma análise estatística.

⁸ Nota: A base de dados de emails utilizada nesta investigação era de 9 de novembro de 2015. A aplicação do inquérito iniciou-se a 15 de fevereiro de 2016.

6.2. Práticas de significação, legitimação, dominação, documentação e TIC

A existência de parte significativa da amostra que já abandonou a certificação do SGQ levanta um problema analítico – as frequências verificadas são diferentes entre o grupo das empresas certificadas e o grupo de empresas não certificadas. Aparentemente, as diferenças serão mínimas porque a não revalidação do certificado terá ocorrido mais ou menos recentemente, no máximo há três anos, sendo expectável que as práticas consideradas “boas práticas” sejam perpetuadas. Contudo, calculou-se a análise da variância dos grupos, de modo a fundamentar esta possibilidade num teste estatístico. O teste adotado é a ANOVA e o nível de significância é de 0,05. Assim, a hipótese nula é aceite sempre que o ‘valor p’ (sig) é igual ou superior àquele valor. Este teste pressupõe o cumprimento da normalidade da distribuição e da homogeneidade da variância. Quanto à normalidade da distribuição ela está assegurada visto a amostra (n=110) ser superior a 50 casos (Ghasemi & Zahediasl, 2012: 486).

Tabela 38. Distribuição da significação face à certificação do SGQ.

Descritivos			
Atribuição de significados pelos membros da organização aos elementos do SGQ			
	Total	Média	Desvio-Padrão
Com SGQ certificado	85	1,8	,687
Sem SGQ certificado	25	1,9	,600
Total	110	1,8	,666

Escala: de 1 (mais intensidade) a 5 (menos intensidade).
Fonte: SPSS.

Tabela 39. Teste de homogeneidade da variância para o fator certificação do SGQ

Teste de homogeneidade da variância			
Atribuição de significados pelos membros da organização aos elementos do SGQ			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,133	1	108	,289

Fonte: SPSS

Tabela 40. Teste para a diferença de médias a significação

ANOVA					
Atribuição de significados pelos membros da organização aos elementos do SGQ					
	Soma dos quadrados	df	Média ao quadrado	F	Sig.
Entre Grupos	,124	1	,124	,277	,600
Dentro de Grupos	48,240	108	,447		
Total	48,364	109			

Fonte: SPSS

Olhando para a tabela 38, verifica-se que 85 organizações têm o SGQ certificado e 25 não o possuem. Verificando o teste Levene, constata-se que as variâncias são iguais ($p=0,289$) (cf. tabela 39) para uma significância de 0,05. No teste da ANOVA (cf. tabela 40), verifica-se que o valor de prova é superior a 0,05 ($p=0,600$) e, por isso, aceita-se a hipótese nula. Assim, a média entre os grupos ‘com SGQ certificado’ e ‘sem SGQ certificado’ é igual.

Tabela 41. Distribuição da legitimação face à certificação do SGQ

Descritivos			
Justificação/explicação das decisões tomadas na gestão do SGQ			
	Total	Média	Desvio-padrão
Com SGQ certificado	85	1,7	,657
Sem SGQ certificado	25	2,0	,611
Total	110	1,8	,651

Escala: de 1 (mais intensidade) a 5 (menos intensidade).

Fonte: SPSS.

Tabela 42. Teste de homogeneidade da variância

Teste de homogeneidade da variância				
Justificação/explicação das decisões tomadas na gestão do SGQ				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
	4,184	1	108	,043

Fonte: SPSS

Tabela 43. Teste para a diferença de médias na legitimação

ANOVA					
Justificação/explicação das decisões tomadas na gestão do SGQ					
	Soma dos quadrados	df	Média ao quadrado	F	Sig.
Entre Grupos	,925	1	,925	2,207	,140
Dentro de Grupos	45,266	108	,419		
Total	46,191	109			

Fonte: SPSS

Para a dimensão da legitimação, a média obtida para o grupo ‘com SGQ certificado’ é de 1,7 e para o grupo ‘sem SGQ certificado’ é de 2,0 (cf. tabela 41). Verificando o teste Levene (cf. tabela 42) assume-se que as variâncias entre grupos não são iguais ($p=0,43$) para uma significância de 0,05. Sendo este um pressuposto do teste da ANOVA, não é sugerido prosseguir com o teste. Todavia, o risco associado em avançar com o teste seria baixo. Aparentemente, se fosse violado este pressuposto o teste da ANOVA sugere que a média entre os grupos seria igual (cf. tabela 43).

Tabela 44. Distribuição na dominação face à certificação do SGQ

Descritivos			
Produção de conversas e discursos, nos encontros formais e informais, sobre o SGQ			
	N	Média	Desvio-padrão
Com SGQ certificado	85	2,0	,654
Sem SGQ certificado	25	1,9	,600
Total	110	2,0	,641

Escala: de 1 (mais intensidade) a 5 (menos intensidade).

Fonte: SPSS.

Tabela 45. Teste de homogeneidade da variância

Teste de homogeneidade da variância				
Produção de conversas e discursos, nos encontros formais e informais, sobre o SGQ				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
	,006	1	108	,937

Fonte: SPSS

Tabela 46. Teste para a diferença de médias na dominação

ANOVA					
Produção de conversas e discursos, nos encontros formais e informais, sobre o SGQ					
	Soma dos quadrados	df	Média ao quadrado	F	Sig.
Entre Grupos	,180	1	,180	,435	,511
Dentro de Grupos	44,593	108	,413		
Total	44,773	109			

Fonte: SPSS

Quanto à dominação, a média obtida para o grupo ‘com SGQ certificado’ é de 2,0 e para o grupo ‘sem SGQ certificado’ é de 1,9 (cf. tabela 44). O teste Levene (cf. tabela 45) indica que as variâncias são iguais ($p=0,937$), para uma significância de 0,05. O valor obtido no teste da ANOVA é superior a 0,05 ($p= 0,511$) (cf. tabela 46) e, desse modo, aceita-se a hipótese nula. Assim, as médias entre os grupos ‘com SGQ certificado’ e ‘sem SGQ certificado’ são iguais.

Tabela 47. Distribuição nas TIC face à certificação do SGQ

Descritivos			
Aplicação das TIC à gestão da qualidade			
	Total	Média	Desvio-padrão
Com SGQ certificado	85	1,5	,647
Sem SGQ certificado	25	1,8	,746
Total	110	1,6	,680

Escala: de 1 (mais intensidade) a 5 (menos intensidade).

Fonte: SPSS.

Tabela 48. Teste de homogeneidade da variância

Teste de homogeneidade da variância			
Aplicação das TIC à gestão da qualidade			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,195	1	108	,660

Fonte: SPSS

Tabela 49. Teste para a diferença de médias nas TIC

ANOVA					
Aplicação das TIC à gestão da qualidade					
	Soma dos quadrados	df	Média ao quadrado	F	Sig.
Entre Grupos	1,864	1	1,864	4,147	,044
Dentro de Grupos	48,536	108	,449		
Total	50,400	109			

Fonte: SPSS

Para a aplicação das TIC o valor da média do grupo ‘com SGQ certificado’ é de 1,5 e para o grupo ‘sem SGQ certificado’ a média é de 1,8 (cf. tabela 47). Por conseguinte, o teste Levene (cf. tabela 48) indica que as variâncias são iguais ($p=0,660$), para uma significância de 0,05. O valor do teste da ANOVA (cf. tabela 49) entre grupos é inferior a 0,05 ($p=0,44$), o que sugere a não aceitação da hipótese nula. Assim, as médias entre os grupos ‘com SGQ certificado’ e ‘sem SGQ certificado’ são diferentes. A intensidade atribuída pelo grupo ‘sem SGQ certificado’ aparenta ser superior.

Tabela 50. Distribuição da documentação face à certificação do SGQ

Descritivos			
Informação documentada para o desempenho do SGQ			
	Total	Média	Desvio-padrão
Com SGQ certificado	85	1,7	,648
Sem SGQ certificado	25	1,7	,557
Total	110	1,7	,626

Escala: de 1 (mais intensidade) a 5 (menos intensidade).

Fonte: SPSS.

Tabela 51. Teste da homogeneidade da variância

Teste de homogeneidade da variância				
Informação documentada para o desempenho do SGQ				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
	,929	1	108	,337

Fonte: SPSS

Tabela 52. Teste para a diferença de médias na Documentação

ANOVA					
Informação documentada para o desempenho do SGQ					
	Soma dos quadrados	df	Média ao quadrado	F	Sig.
Com Grupos	,027	1	,027	,069	,793
Dentro dos Grupos	42,664	108	,395		
Total	42,691	109			

Fonte: SPSS

Por fim, para a dimensão da documentação os dois grupos apresentam o mesmo valor de média (cf. tabela 50). O teste Levene (cf. tabela 51), sugere que a variância entre grupos é igual ($p=0,337$), para uma significância de 0,05. Já o teste da ANOVA (cf. tabela 52) para a dimensão da documentação, sugere a aceitação da hipótese nula dado o valor de prova ser superior a 0.05 ($p=0,793$). Assim, as médias entre os grupos são iguais.

Os resultados apresentados revelam um desvio-padrão pouco relevantes e ‘valores p’ bastante mais elevados do que o nível de significância. Esta verificação encontra suporte nas seguintes ações: i) a certificação de um SGQ consagra a implementação de requisitos normativos que, direta ou indiretamente, promovem a comunicação interna; ii) as melhorias ocorridas na comunicação não se extinguem com o termo da certificação porque podem resultar práticas entretanto rotinizadas ou/e reconhecidas como meritórias na melhoria da eficácia e da eficiência. Existe, contudo, uma dimensão que tem um comportamento diferente, nomeadamente a aplicação das TIC à gestão da qualidade que aparenta ter uma média maior nos casos ‘sem SGQ certificado’. A dimensão da justificação/explicação das decisões tomadas na gestão do SGQ, que por incumprimento do pressuposto da homogeneidade da variância não pode ser testada, ainda que o risco da rejeição da hipótese nula fosse baixo. Estas constatações merecem ser analisadas numa pesquisa futura.

A comunicação organizacional é multidimensional e trata-se da significação, da legitimação e da dominação correspondendo assim ao que diz a literatura, isto é, todas as ações sociais envolvem a significação, a legitimação e a dominação (Junquilha, 2003: 106). Para as práticas da significação, os fatores mais relevantes são atribuídos à fundação (política e objetivos da qualidade) e à regulação do sistema de gestão da qualidade (auditoria da qualidade) (cf. tabela 19), que parecem salientar os modos de ver a organização quer internamente, com os cumprimentos dos objetivos, quer externamente

com os resultados das auditorias. Os inquiridos parecem assim transmitir aos membros da organização, as motivações que levaram à certificação do SGQ (Gotzamani & Tsiotras, 2002: 151). Neste contexto, a significação está no centro das práticas de estruturação social da qualidade como referem outros estudos (Domingues, 2006: 9).

Para a legitimação, o fator que mais intensidade recebeu por parte dos inquiridos foi a justificação/explicação das responsabilidades atribuídas para planear, executar, monitorizar e melhorar, bem como a melhoria contínua do produto/serviço (cf. tabela 23). Este fator pode ser entendido como fulcral por parte dos inquiridos pois veem através da legitimação um meio para justificar a existência da organização (Ashforth & Gibbs, 1990: 177) e institucionalizar a reciprocidade dos direitos e obrigações (Busco, 2009: 251), contribuindo assim para a estabilidade da mesma (Suchman, 1995: 574). Deste modo, a legitimação existe quando o padrão imposto é “correto, certo e justificado” (Scott, 2010: 182) e facilita a produção e a interação e é materializada pelas regras morais utilizadas pelos atores na justificação da sua agencia nas interações (Giddens, 1979: 69-73).

Já a dominação, evidência uma intensidade ligeiramente inferior ao da significação e da legitimação. Ainda assim, os aspetos mais salientados dividem-se pela produção de conversas sobre pessoas/equipas, a eficiência organizacional (validações, inspeções, testes, calibrações; verificações para a melhoria do produto) e desempenho da qualidade (monitorização do produto; desempenho da qualidade; conformidade com os requisitos do produto; melhoria dos processos; políticas e planeamento da qualidade) (cf. tabela 27). A produção de conversas auxilia no controlo (Foucault, 2006: 219-220) das pessoas e processos (Crozier & Friedberg, 1977: 90).

A comunicação é central para o desempenho do SGQ (Karlsson & Ahlstrom, 1996: 38) e revela-se pela significação, dominação e legitimação. Conceitos que ainda não têm a devida importância nos requisitos da norma ISO 9001. Esta deveria no que aos requisitos da comunicação diz respeito, robustecer as práticas com significados, para que os membros da organização se alinhem com os modos de ser da organização. Conceder mais explicações (*accounts*) (Taylor *et al*, 2013) para as decisões tomadas, reduzindo a incerteza e a insatisfação. Por fim, criar espaços de encontros (Crozier & Friedberg, 1977) para que sejam produzidas conversas que ajudam a manter o controlo da organização.

Assim, podem-se induzir as seguintes hipóteses de investigação para uma futura pesquisa:

H1: A significação de fatores relevantes para a gestão da qualidade tem impacto no SGQ das organizações.

H2: A legitimação de fatores relevantes da gestão da qualidade afeta o SGQ das organizações.

H3: A dominação discursiva de fatores relevantes da qualidade afeta o SGQ das organizações.

A documentação é uma prática já recomendada pela norma ISO 9001, de forma a que o sistema de gestão da qualidade seja preservado (Lo *et al.*, 2001: 105), pois garante a memória organizacional (Juran & Godfrey, 1999: 26) sendo por isso regras estruturantes (Giddens, 2003: 25). O aspeto que mais contribuiu foi a informação documentada sobre as responsabilidades para controlar os produtos e lidar com produtos não conformes, podendo assim agregar informações de ambos os produtos (cf. tabela 31) de modo a potenciar melhoramentos. As vantagens conferidas pelo registo de várias informações geram a criação de “monte de papéis” (Domingues, 2003: 26-27), porém os recursos atualmente disponíveis, nomeadamente os tecnológicos facilitam esta situação.

O uso das TIC afeta o desempenho do SGQ e as práticas que mais contribuíram para este resultado foram a utilização do *email* para comunicar com os clientes e com os colaboradores (cf. tabela 35). Como outros estudos referem, a utilização do correio eletrónico agilizou e tornou as organizações mais produtivas (Grutzmann, 2000: 116-119). A utilização das TIC tanto por clientes como pelos membros da organização estruturam a comunicação ao exigirem novas posturas, como sejam as páginas *web* ou fóruns (Kunsch, 2007: 40). Neste sentido, os recursos tecnológicos de comunicação promovem a interação, as trocas simbólicas e a partilha de conteúdo (Guedes *et al.*, 2014: 223). Indo de encontro ao que mencionam outras pesquisas sobre as TIC, ao referirem estas como serem facilitadoras da comunicação entre actantes humanos e não-humanos e vice-versa (Kaber & Endsley, 2004: 120; Hon, 2005: 150). Por conseguinte, os recursos têm a capacidade para afetar a atuação de outros actantes (Latour, 1994: 33), como é indicado pela literatura ao afirmar que os atuais dispositivos tecnológicos ajudam na gestão da qualidade com notificações e alertas influenciando os operadores a executar as instruções de trabalho corretamente (Freysenet, 1990: 103-104). Assim, podem-se induzir as seguintes hipóteses de investigação para uma futura pesquisa:

H4: A informação documentada de fatores relevantes para a gestão da qualidade afeta o SGQ das organizações.

H5: A aplicação das TIC ao suporte de fatores relevantes para a gestão da qualidade afeta o SGQ das organizações.

Conclusão

Este estudo recorreu a uma abordagem quantitativa, com a aplicação de um inquérito por questionário *online*. Este foi utilizado com recurso à plataforma *Lasics* para a recolha de dados, sendo analisados posteriormente no SPSS, compreendidos à luz e limites deste tipo de técnica. O inquérito contemplou as seguintes dimensões: 1) caracterização do inquirido, dando-se importância ao cargo desempenhado e à experiência profissional; 2) caracterização da organização, onde se procurou saber o setor de atividade, bem como as normas de certificação existentes e a existência de outros sistema gestão da qualidade (SGQ). Esta dimensão foi encerrada com questões relativas ao volume de faturação e número de trabalhadores; 3) abarca questões respeitantes aos conceitos centrais da investigação na organização; 4) questões que seguiram a estrutura anterior, mas que focam as organizações em geral.

A maioria dos inquiridos pertence ao género feminino, com cargo de diretor de departamento na área da gestão da qualidade, com experiência entre 6 e 10 anos nesta função. Grande parte das organizações são médias empresas e estão certificadas pela ISO 9001 em conjunto com outras normas, entre as quais ISO 17020, ISO 17024, ISO 2200. Estas operam no setor terciário, ligado aos serviços com atividades na área da consultoria, científicas, técnicas e similares e de administração privada.

Constata-se que a comunicação organizacional é multidimensional e reveste-se de significação, de legitimação e de dominação indo de encontro aos enunciados extraídos da revisão bibliográfica. Deste modo, todas as ações sociais envolvem estas dimensões (Junquillo, 2003: 106).

A significação está no centro das “práticas de estruturação social da qualidade” destas organizações como referem outros estudos (Domingues, 2006: 9). A fundação e a regulação do sistema de gestão da qualidade, parecem salientar os modos de ver a organização quer internamente, com os cumprimentos dos objetivos, quer externamente com os resultados das auditorias. Verificando-se, por parte dos inquiridos, uma transmissão aos membros da organização, das motivações que levaram à certificação do SGQ (Gotzamani & Tsiotras, 2002: 151).

A legitimação facilita a produção e a interação e é materializada pelas regras morais utilizadas pelos atores na justificação da sua agência nas interações (Giddens, 1979: 69-73). Deste modo, os inquiridos veem através da legitimação um meio para

justificar a existência da organização (Ashforth & Gibbs, 1990: 177) e institucionalizar a reciprocidade dos direitos e obrigações (Busco, 2009: 251), contribuindo assim para a estabilidade da mesma (Suchman, 1995: 574). E práticas como as responsabilidades atribuídas para planear, executar, monitorizar, bem como a melhoria contínua do produto/serviço têm impacto no desempenho do sistema de gestão da qualidade.

A dominação, entendida como produção de conversas auxilia no controlo (Foucault, 2006: 219-220) das pessoas e processos (Crozier & Friedberg, 1977: 90). Não obstante, os aspetos mais evidenciados pelos inquiridos são a produção de conversas sobre pessoas/equipas, sobre a eficiência organizacional (validações, inspeções, testes, calibrações; verificações para a melhoria do produto) e desempenho da qualidade (monitorização do produto; desempenho da qualidade; conformidade com os requisitos do produto; melhoria dos processos; políticas e planeamento da qualidade).

Esta análise e discussão de resultados permitiu revelar que os conceitos de significação, legitimação e dominação ainda não têm a devida importância para os requisitos da norma ISO 9001. Seria necessário atender-se às práticas com significados para que os membros da organização se alinhem com os modos de ser da organização. Conceder mais explicações (*accounts*) (Taylor *et al*, 2013) para as decisões tomadas, reduzindo a incerteza e a insatisfação. Por fim, criar espaços de encontros (Crozier & Friedberg, 1977) para que sejam produzidas conversas que ajudam a manter o controlo da organização.

Verificou-se ainda que o registo de informação é já um requisito na norma ISO 9001 (Lo *et al.*, 2001: 105) e a prática que mais impacto tem no SGQ é a informação documentada sobre as responsabilidades para controlar os produtos e lidar com produtos não conformes. Estas práticas de documentação ajudam na preservação do SGQ, pois permitem compensar a falta de memória (Juran & Godfrey, 1999: 26) e potenciam melhoramentos (Domingues, 2003: 26).

O uso das TIC no SGQ revelam-se pela utilização do *email* para comunicar com clientes e com os colaboradores, pois este facilitou a partilha de informações tornando as organizações mais produtivas (Grutzmann, 2000: 116-119). O desenvolvimento tecnológico exige novas posturas e constante modernização, como sejam as páginas *web* ou fóruns para que a organização e as partes interessadas consigam a troca de informações (Kunsch, 2007: 40). A utilização das TIC confere deste modo benefícios na partilha de informações, mas também no controlo da produção, uma vez que estas ajudam com

notificações e alertas condicionando os operadores a seguir as instruções de trabalho corretamente (Freysenet, 1990: 103-104).

Este estudo ostenta algumas limitações, nomeadamente no campo da amostra. A baixa taxa de resposta para uma pesquisa desta natureza, e o seu enviesamento remeteram a análise estatística para um campo mais descritivo. A densidade teórica empregue no questionário, assim como a dimensão textual poderão ter influenciado o inquirido levando-o a não responder. Em adição, as falhas técnicas com o envio/receção do correio eletrónico limitaram a dimensão da amostra. Por fim, a escassez de tempo que configura as dissertações de mestrado levou a que o período de recolha dos inquéritos fosse tido em conta. Também, o facto de algumas organizações terem perdido a sua certificação criaram um problema analítico, uma vez que esta investigação era orientada para organizações certificadas. Todavia, os valores do desvio-padrão revelam que o impacto atribuído pelos grupos com SGQ certificado e sem SGQ certificado é próximo. No entanto, precisam de ser clarificados numa futura pesquisa.

Para um futuro estudo a obtenção do compromisso prévio com os inquiridos torna-se fulcral. Seria proveitoso recorrer à técnica do *focus group* com elementos ligados à gestão da qualidade, de diversos tipos de atividades económicas, para se ter em conta o contexto em que a gestão da qualidade se relaciona com os conceitos aqui explorados.

Em suma, esta pesquisa promove o debate entre a temática da comunicação e da gestão da qualidade, considerando a evidência da escassez de literatura que abarca estes eixos temáticos. A comunicação é um elemento central para os sistemas de gestão da qualidade, que desde os anos 70 é percecionada como “a organização” (Taylor *et al*, 2001: 100). Isto é, é tida como uma “cola” (Taylor, 1993: 32) que agrega e coordena as atividades organizacionais. Sendo, deste modo, impossível de diferenciar o discurso dos elementos da organização e da organização em si mesma (Mumby & Mease, 2011 *apud* Figueira, 2014: 25).

Referências bibliográficas

- Almeida, J., & Pinto, J. (1981). *A investigação nas ciências sociais*. Lisboa: Presença.
- Angeloni, M. (2003). Elementos intervenientes na tomada de decisão. *Ci. Inf*, 17-22.
- Ashforth, B., & Gibbs, B. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization science*, 1, 177-194.
- Baker, C. (2005). *Cultural Studies: Theoru and Praticce*. London: Sage.
- Bee, R. (2000). *Fidelizar o cliente*. São Paulo: Nobel.
- Benavent, F., Moreno, M., Fuentes, C., Cruz, T., & Val, M. (2000). Analysis of the implementation of ISO 9000 quality assurance systems. *Work Study*, 229-241.
- Berger, P., & Luckman, T. (1967). *The Social Contstruction of Reality*. Nova Iorque: Doubleday.
- Brown, A., van der Wiele, T., & Loughton, K. (1998). Smaller enterprises: experiences with ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 273-285.
- Busco, C. (2009). Giddens' structuration theory and its implications for management accounting research. *Journal of Management & Governance*, 249-260.
- Buttle, F. (1997). ISO 9000: marketing motivations and benefits. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14, 936-947.
- Cabral, A., Campelo, A., Brandao, A., Gonçalves, A., Duarte, A., Pinho, A., . . . Rabot, J. (2002). *Dicionário de Sociologia*. Porto: Porto Editora.
- Callon, M., & Latour, B. (1992). Don't throw the baby out with the bath school! A reply to Collins and Yearly. Em A. Pickering, *Science as Praticce and Culture* (pp. 343-368). Chicago: University of Chicago Press.
- Carrilo, M. (2014). Comunicação Estratégica no Ambiente Comunicativo das Organizações Atuais. *Comunicação e Sociedade*, 26, 71-80.

- Carvalho, L. (2013). Mútua vigilância organizada. *Educação/ Temas e Problemas*, 61-74.
- Castells, M. (2004). *A Galáxia da Internet*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Chow-Chua, C., Goh, M., & Boon Wan, T. (2002). Does ISO 9000 certification improve business performance? *International Journal of Quality Reliability Management*, 20, 936-953.
- Conca, J., Llopis, J., & Tari, J. (2004). Development of a measure to assess quality management in certified firms. *European Journal of Operational Research*, 683-697.
- Cooren, F., Taylor, J., & Van Every, J. (2006). *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of the conversation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Crosby, P. (1984). *Quality without tears*. New York: McGraw-Hill.
- Crosby, P. (1996). *Quality is still free: Making quality certain in uncertain times*. New York: McGraw-Hill.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le Système*. Paris: Editions du Seuil.
- Denning, S. (2005). Transformational innovation. *Strategy and Leadership*, 11-16.
- Dick, G. (2000). Perspectives ISO 9000 certification benefits, reality or myth? *The TQM Magazine*, 12, 365-371.
- Domingues, I. (2003). *Gestão de Qualidade nas Organizações Industriais: Procedimentos, Práticas e Paradoxos*. Oerias: Celta Editora.
- Domingues, I. (2006). Modelo de análise da estruturação das práticas de gestão da qualidade. Em Icart, I. Burnet e Alarcon, & A. Alarcon, *Sociologia de la empresa y de las organizaciones* (pp. 97-114). Barcelona: Egado Editorial.
- Domingues, I. (2012). Regulação e sustentabilidade: incertezas e ambiguidades. Em *Organizações: Controlo e sustentabilidade* (pp. 11-36). Famalicão: Húmus.

- Domingues, I., & Remoaldo, P. (2012). *Responsabilidade Social Organizacional: Desenvolvimento e sustentabilidade*. Famalicão: Húmus.
- Douglas, L., & Connor, R. (2003). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *Nutrition & Food Science*, 33, 165-172.
- Elmuti, D. (1996). World-class standards for global competitiveness: and overview of ISO 9000. *Industrial Management*, 38, 5-9.
- Evans, J., & Mathur, A. (2005). The Value of online surveys. *Internet Research*, 15(2), 195-219.
- Feigenbaum, A. (1994). *Controlo da Qualidade Total*. São Paulo: Makron Books.
- Fey, R., & Gogue, J.-M. (1989). *Princípios da gestão da qualidade*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Figueira, J. (2014). A Vida é Bela: Processos de Institucionalização e Construção de Sentido Através dos Media. *Comunicação e Sociedade*, 26, 22-46.
- Floyd, J., & Fowler, J. (2001). *Survey Research Methods*. California: Sage.
- Fonseca, J. (2008). Os Métodos Quantitativos na Sociologia: Dificuldades de Uma Metodologia de Investigação. *VI Congresso Português de Sociologia* (pp. 1-18). Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.
- Fonseca, L., & Sampaio, P. (2011). Certificação de Sistemas em Portugal, Percepção das entidades certificadas. *Ingenium: revista da Ordem dos Engenheiros*, 124, 22-23.
- Foucault, M. (2006). *Estratégia, poder-saber*. Rio de Janeiro: Foren Universitária.
- Freitas, A. (2005). A qualidade em serviços no contexto da competitividade. *Revista Produção*, 2-24.
- Freyssenet, M. (1990). Automação e qualificação da força de trabalho. *Gestão da empresa: automação e competitividade*, (pp. 99-112). Paris.
- Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). Normality Tests for Statistical Analysis: A Guide or Non-Statisticians. *International Journal of Endocrinology Metabolism*, 486-489.

- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O Inquérito: Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editor.
- Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory: Action, structure and contradiction in social analysis*. London: McMillan.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. (1996). *Novas regras do método sociológico*. Lisboa: Gradiva.
- Giddens, A. (2000). *Dualidade da Estrutura: Agência e Estrutura*. Oeiras: Celta Editora.
- Giddens, A. (2001). *Sociologia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Giddens, A. (2003). *A constituição da sociedade*. São Paulo: Livraria Martins Fontes Editora.
- Gilley, A., Gilley, J., & McMillan, H. (2009). Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 75-94.
- Goody, J. (1986). *A lógica da escrita*. Lisboa: Edições 70.
- Gotzamani, K., & Tsiotras, G. (2002). The true motives behind ISO 9000 certification: their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 151-169.
- Greenwood, E. (1965). Métodos de Investigação empírica em Sociologia. *Análise Social*, pp. 313-345.
- Grutzmann, A. (2000). A comunicação na empresa: vantagens geradas pela utilização do correio eletrónico. *Revista de Ciências da Administração*, 116-120.
- Guedes, E., Silva, M., & Santos, P. (2014). Esforços comunicacionais para a construção de relacionamentos na contemporaneidade: Mediações e Tecnologia. *Comunicação e Sociedade*, 26, 223-233.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo*. Estoril: Príncipia Editora, Lda.

- Gunther, H. (2006). Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22, 201-210.
- Hadfield, R., & Fonseca, L. (2014). Revisão da ISO 9001, Meta à vista. *Qualidade*, 32-36.
- Hill, M., & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Silabo.
- Hon, K. (2005). Performance and evaluation of manufacturing systems. *Manufacturing Technology*, 130-154.
- Hoyle, D. (1994). *ISO 9000 Quality Systems Handbook*. St Ives: Butterworth-Heinemann.
- Imai, M. (2005). *A estratégia para o sucesso competitivo*. São Paulo: Instituto Iman.
- Ismyrilis, V., & Moschidis, O. (2015). The effects of ISO 9001 certification on the performance of Greek companies. *The TQM Journal*, 27, 150-162.
- Johansson, C., & Heide, M. (2008). Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 288-305.
- Jones, R., Arndt, G., & Kustin, R. (1997). ISO 9000 among Australian companies: impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 650-660.
- Jonker, J., & Pennink, B. (2010). *The Essence of Research Methodology: A concise guide for master and phd students in management science*. London: Springer.
- Junquilha, G. (2003). Conduas gerenciais e suas raízes: uma proposta de análise à luz da teoria da estruturação. *Revista da Administração Contemporânea*, 101-120.
- Juran, J., & Godfrey, J. (1999). The Quality Control Process. Em J. Juran, & J. Godfrey, *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Kaber, D., & Endsley, M. (2004). The effects of level of automation and adaptive automation on human performance, situation awareness and workload in a dynamic control task. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 2, 113-153.

- Karlsson, C., & Ahlstrom, P. (1996). Assessing changes towards lean production. *International Journal of Operations & Production Management*, 16, 24-41.
- Kunsch, M. (2007). Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. *Signo y Pensamiento*, 38-51.
- Latour, B. (1993). *We Have Never Been Modern*. Cambridge: Harvard University Press.
- Latour, B. (1994). On technical mediatation - philosophy, sociology, genalogy. *Common Knowledge*, 3(2), 29-64.
- Latour, B. (1996). On interobjectivity. *Mind, Culture and Activity*, 3, 228-245.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Lefever, S., Dal, M., & Matthiasdottir, A. (2007). Online data collection in academic research: advantages and limitations. *British Journal of Educational Technology*, 38, 574-582.
- Leitão, J. (2010). A gestão documental e a gestão da qualidade. *Dissertação de mestrado em: Ciências da Documentação e Informação (Arquivística)*. Lisboa: Universidade de Lisboa: Faculdade de Letras.
- Lengnick-Hall, C. (1996). Customer Contributions to Quality: A Different View of the Customer-Oriented Firm. *Academy of Management Review*, 21, pp. 791-824.
- Lillrank, P. (2003). The quality of information. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20, 691-703.
- Lo, V., Humphreys, P., & Sculli, D. (2001). The definition method zero applied to ISO 9000 quality manuals. *The TQM Magazine*, 105-111.
- Macedo, A., Porem, M., & Andrelo, R. (2014). Comunicação Organizacional e Inovação em Micro e Pequena Empresa: Um Estudo sobre Aplicação do "Radar da Inovação". *Comunicação e Sociedade*, 26, 109-135.
- Majchrzak, A. (1988). *The Human side of factory automation*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de marketing* (3 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Matta, K., Chen, H.-G., & Tama, J. (1998). The information requirements of total quality management. *Total Quality Management*, 9, 445-461.
- Mattar, F. (2001). *Pesquisa de marketing* (3 ed.). São Paulo: Atlas.
- Poksinska, B., Dahlgaard, J., & Antoni, M. (2002). The state of ISO 9000 certification: a study of Swedish organizations. *The TQM Magazine*, 297-306.
- Ruão, T., & Kunsch, M. (2014). A Comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória. *Comunicação e Sociedade*, 26, 7-13.
- Sampaio, P., & Saraiva, P. (2014). Barómetro da Certificação 2013. *Guia de Empresas Certificadas*, 2-9.
- Sampaio, P., Rodrigues, A., & Saraiva, P. (2008). Estudo do fenómeno ISO9000: origens. *Tese de Doutoramento na Universidade do Minho*. Braga.
- Santaella, L., & Cardoso, T. (2015). O desconcertante conceito de mediação técnica em Bruno Latour. *Matrizes*, 167-185.
- Sayes, E. (2013). Actor–Network Theory and methodology: Just what does it mean to say that nonhumans have agency? *Social Studies of Science*, 1-16.
- Schutt, K. (1999). *Investigating the social world: The process and practice of research*. Oaks: Pine Forge Press.
- Scott, J. (2010). *Sociologia: Conceitos Chave*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Scott, M., & Lyman, S. (1968). Accounts. *American Sociological Review*, 46-62.
- Staines, A. (2000). Benefits of an ISO 9001 certification - the case of a Swiss regional hospital. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 13, 27-33.
- Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 450-574.
- Sun, H. (2000). Total quality management, ISO 9000 certification and performance improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17, 168-179.

- Taylor, J. (1993). *Rethinking the theory of organization communication: how to read an organization*. New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Taylor, J. (2006). Coorientation: A conceptual framework. Em F. Cooren, J. Taylor, & E. Van Every, *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation* (pp. 141-156). London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Taylor, J. R., Cooren, F., & Van Every, E. (2013). *Communication as organizing*. New York: Routledge.
- Taylor, J., & Van Every, E. (2000). *The emergent organization: Communication as its site and surface*. New Jersey: Erlbaum Associates.
- Taylor, J., & Van Every, J. (2011). *The situated organization: case studies in pragmatics of communication research*. New York: Routledge.
- Taylor, J., Flanagin, A., Cheney, G., & Seibold, D. (2001). Organizational Communication Research: Key moments, central concepts and future challenges. Em W. Gudykunst, *Communication Yearbook 24* (pp. 99-137). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Tippins, M., & Sohi, R. (2003). It Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link? *Strategic Management Journal*, 24, 745-761.
- Vergueiro, V. (2006). Quality management on information services according to ISO 9000. *New Library World*, 107, 523-537.
- Vicente, P., Reis, E., & Ferrao, F. (2001). *Sondagens - A amostra como factor decisivo de qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Vieira, H., Castro, A., & Junio, V. (2010). O uso de questionários via email em pesquisas acadêmicas sob a ótica dos respondentes. *Seminários em Administração*, 1-13.
- Woodruff, R. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 139-153.

Yuh Jang, W., & Lin, C.-I. (2008). An integrated framework for ISO 9000 motivation, depth of ISO implementation and firm performance. *Journal of Manufacturing Technology, 19*, 194-216.

Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing, 35*-48.

ANEXOS

Anexo 1. Inquérito sobre a relação entre gestão da qualidade e gestão da comunicação em (SGQ) certificados

Apresentação do estudo

Esta pesquisa pretende avaliar a relação entre a comunicação organizacional e a gestão da qualidade. Concretamente, procura avaliar os impactos da comunicação nos Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) certificados. Para isso, adotámos os seguintes pressupostos:

- a) a comunicação organizacional é multidimensional e, assim, abordamos a significação, a legitimação e a dominação;
- b) a comunicação é um processo e, por isso, consideramos os facilitadores do processo (documentação e significação) e o resultado (partilha de dados e informações);

Agradecemos a sua cooperação, a qual é por nós considerada absolutamente confidencial.

Autoria do prof. Dr. Ivo Domingues.

Caracterização do(a) inquirido(a):

Género: masculino feminino

Cargo: diretor(a) do departamento qual?.....
outro cargo qual?

Experiência profissional em organizações certificadas: anos

Experiência profissional na organização onde trabalha: anos

Experiência profissional no cargo que exerce: anos

Caracterização do departamento:

gestão da qualidade

produção

aprovisionamento

pesquisa e métodos

recursos humanos

administrativo e financeiro outro qual?....

Continua na próxima página →

Caracterização da organização:Setor de atividade: privado público Tipo de administração: primário secundário terciário

CAE: principal: secundário:

Normas de certificação adotadas:ISO 9001 ISO 14001 OHSAS 18001 outra

Ano de certificação: ISO 9001: ISO 14001: OHSAS 18001: Outra:

Outros referenciais de gestão adotados na organização:Gestão da Qualidade Total: sim não (se sim) parcial total Produção Lean: sim não (se sim) parcial total Six Sigma sim não (se sim) parcial total Modelo EFQM: sim não (se sim) parcial total **Dimensão da empresa:**Volume de faturação: <=2 milhões euros <=10 milhões euros <=250 milhões euros >250 milhões euros Nº de trabalhadores: <10 10-49 50-249 >249

Continua na próxima página →

1. Considere que a significação, ou seja, a atribuição de significados precede a ação. Na sua organização, qual é a **intensidade** do impacto da **atribuição de significados** pelos membros da organização, em geral, no desempenho do seu Sistema de Gestão da Qualidade?

Legenda: MP: muito positivo; P: positivo; NP/NN: nem positivo, nem negativo; N: negativo; MN: muito negativo.

Indicadores	MP	P	NP/NN	N	MN	código
1. Significados atribuídos à política e objetivos da qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A1
2. Significados atribuídos aos resultados da qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A2
3. Significados atribuídos aos planos da qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A3
4. Significados atribuídos aos requisitos da qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A4
5. Significados atribuídos aos conceitos da qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A5
6. Significados atribuídos à medição e monitorização dos processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A6
7. Significados atribuídos à realização das auditorias da qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A7
8. Significados atribuídos à medição das necessidades e expectativas dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A8
9. Significados atribuídos à medição da satisfação dos clientes sobre os processos e os produtos e/ou serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A9
10. Significados atribuídos sobre validações, inspeções, testes, calibrações e verificações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A9
11. Significados atribuídos sobre a interação entre processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A9
12. Significados atribuídos à formação para capacitar o pessoal para a realização do produto e/ou prestação de serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A10

Continua na próxima página →

1. Considere que a legitimação, precedendo ou sucedendo às ações, as justifica e, por isso, as torna mais ou menos aceitáveis. Na sua organização, qual o impacto da **legitimação** no desempenho do seu Sistema de Gestão da Qualidade?

Legenda: MP: muito positivo; P: positivo; NP/NN: nem positivo, nem negativo; N: negativo; MN: muito negativo.

Indicadores	MP	P	NP/NN	N	MN	código
1. Justificação/explicação das decisões tomadas na revisão das políticas e dos objetivos da qualidade	O	O	O	O	O	B1
2. Justificação/explicação da adoção de regras e práticas de produção do produto e/ou serviços	O	O	O	O	O	B4
3. Justificação/explicação da adoção de regras e práticas de relação	O	O	O	O	O	B5
4. Justificação/explicação das responsabilidades atribuídas para planear, executar, medir/monitorar e melhorar	O	O	O	O	O	B2
5. Justificação/explicação da afetação de recursos materiais aos processos	O	O	O	O	O	B6
6. Justificação/explicação da necessidade de formação dos recursos humanos	O	O	O	O	O	B3
7. Justificação/explicação da necessidade das ações de melhoria contínua dos processos	O	O	O	O	O	B7
8. Justificação/explicação da necessidade das ações de melhoria contínua do produto e/ou serviços	O	O	O	O	O	B8
9. Justificação/explicação da melhoria da monitorização do desempenho dos processos	O	O	O	O	O	B9
10. justificação/explicação dos resultados de validações, inspeções, testes, calibrações e verificações	O	O	O	O	O	B9
11. justificação/explicação da interação entre os processos	O	O	O	O	O	B9
12. Justificação/explicação da melhoria da monitorização do desempenho das pessoas/equipas	O	O	O	O	O	B10

Continua na próxima página →

3. Considere que é pela comunicação que a organização e o SGQ existem. Na sua organização, qual é a **intensidade** do impacto, no desempenho SGQ, provocado **pela produção de conversas e discursos** sobre a qualidade, nos encontros formais e informais diariamente ocorridos?

Legenda: MP: muito positivo; P: positivo; NP/NN: nem positivo, nem negativo; N: negativo; MN: muito negativo.

Indicadores	MP	P	NP/NN	N	MN	código
1. Produção de conversas e discursos nos encontros formais e informais sobre as políticas da qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	C1
2. Produção de conversas e discursos nos encontros formais e informais sobre o planeamento da qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	C2
3. Produção de conversas e discursos nos encontros formais e informais sobre o desempenho dos processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	C3
4. Produção de conversas e discursos nos encontros formais e informais sobre o desempenho de pessoas/equipas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	C4
5. Produção de conversas e discursos nos encontros formais e informais sobre a conformidade com os requisitos do produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	C5
6. Produção de conversas e discursos nos encontros formais e informais sobre a monitorização do produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	C6
7. Produção de conversas e discursos nos encontros formais e informais sobre a monitorização dos processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	C7
8. Produção de conversas e discursos nos encontros formais e informais sobre a melhoria do produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	C8
9. Produção de conversas e discursos nos encontros formais e informais sobre a melhoria dos processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	C9
10. Produção de conversas e discursos sobre os resultados de validações, inspeções, testes, calibrações e verificações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	C9
11. Produção de conversas e discursos sobre a interação entre os processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	C9
12. Produção de conversas e discursos nos encontros formais e informais sobre a melhoria das pessoas/equipas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	C10

Continua na próxima página →

4. Considere que a documentação formaliza e condiciona a ação. Na sua organização, qual é a **intensidade** do impacto da documentação para o desempenho do SGQ?

Legenda: MP: muito positivo; P: positivo; NP/NN: nem positivo, nem negativo; N: negativo; MN: muito negativo.

Indicadores	MP	P	NP/NN	N	MN	codigo
1. informação documentada sobre a interação entre os processos do SGQ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	D/E1
2. informação documentada sobre a política e dos objetivos da qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	D/E2
3. informação documentada sobre a natureza das não conformidades e das ações de melhoria e seus resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	D/E2
4. informação documentada sobre as competências da organização para realizar os processos e que estes têm sido realizados como previsto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	D/E2
5. informação documentada sobre o controlo de processos e produtos externos, bem como dos requisitos do produto a fornecer a clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	D/E3
6. informação documentada sobre o produto a ser fornecido a entidades externas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	D/E4
7. informação documentada sobre a realização do plano de auditorias e dos seus resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	D/E5
8. informação documentada sobre os resultados de medição e monitorização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	D/E6
9. informação documentada sobre a melhoria dos processos e do produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	D/E6
10. informação documentada sobre os resultados de validações, inspeções, testes, calibrações e verificações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	D/E7
11. informação documentada sobre as responsabilidades para controlar os produtos e lidar com produtos não conformes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	D/E8
12. informação documentada sobre autorizações para liberar o produto para entrega ao cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	D/E10

Continua na próxima página →

5. Considere que a aplicação das tecnologias, eletrónicas e de informação e comunicação, suportam as ações de controlo da qualidade dos produtos, dos processos e do desempenho humano. Na sua organização, qual é a **intensidade** do impacto das TIC para o desempenho do SGQ?

Legenda: MP: muito positivo; P: positivo; NP/NN: nem positivo, nem negativo; N: negativo; MN: muito negativo.

Indicadores	MP	P	NP/NN	N	MN	codigo
1. monitorização informática da realização dos objetivos da qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	D/E1
2. monitorização informática da qualidade do produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	D/E2
3. monitorização informática do desempenho dos processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	D/E2
4. monitorização informática do desempenho das pessoas/equipas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	D/E2
5. utilização do portal na interação com os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	D/E2
6. utilização do portal na interação com os clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	D/E3
7. utilização do portal na interação com os fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	D/E4
8. utilização do portal na interação com os reguladores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	D/E4
9. utilização do email/intramail para comunicar com colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	D/E6
10. utilização do email/intramail para comunicar com fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	D/E6
11. utilização do email/intramail para comunicar com reguladores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	D/E6
12. utilização do email/intramail para comunicar com clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	D/E10

Continua na próxima página →

6. Considere o impacto dos fatores antes analisados no desempenho dos SGQ, em geral e não apenas no da sua organização. Diga qual é a **intensidade** do impacto dos seguintes fatores no desempenho dos SGQ.

Legenda: MP: Muito Positivo; P: positivo; NP/NN: nem positivo; nem negativo; N: negativo; MN: muito negativo.

Fatores de desempenho do SGQ	MP	P	NP/NN	N	MN	código
1. Atribuição de significados pelos membros da organização aos elementos do SGQ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A
2. Justificação/explicação das decisões tomadas na gestão do SGQ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	B
3. Produção de conversas e discursos, nos encontros formais e informais, sobre o SGQ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	C
4. Aplicação de TIC à gestão da qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	D
5. Informação documentada para o SGQ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	F

Obrigado pela sua generosa colaboração!

Anexo 2. Tabela de controlo de impacto científico de revistas

Revista	Palavras-chave	Cont rolo	Número de artigos
Property Management	Impact; Communication; Information	S	2
International Journal of Climate Change Strategies and Management	Impact; Communication	S	1
Library and Information Science	Impact; Communication	S	1
Strategic Direction	Impact; Communication	S	1
Journal of Documentation	Impact; Communication; Information	S	5
International Journal of Emergency Services	Impact; Communication	S	1
Library Review	Impact; Communication; Information	S	3
Aslib Journal of Information Management	Impact; Communication	S	1
Leadership & Organization Development Journal	Impact; Communication	S	1

Journal of Small Business and Enterprise Development	Impact; Communication	S	1
New Library World	Impact; Communication; Information	S	2
Industrial Management & Data Systems	Impact; Communication; Information	S	2
Performance Measurement and Metrics	Impact; Information	S	1
Library Management	Impact; Information	S	1
Journal of Enterprise Information Management	Impact; Information	S	1
Management Research Review	Impact; Information	S	1
International Journal of Managerial Finance	Impact; Information	S	1
Management Research News	Impact; Information	S	1
The Electronic Library	Impact; Information	S	1
Business Process Management Journal	Impact; Information	S	1
Journal of Information, Communication and Ethics in Society	Impact; Communication; Information	S	2
International Journal of Educational Management	Impact; Information	S	1
Journal of Quality in Maintenance Engineering	Impact; Information	S	1

The Electronic Library	Impact; Information	S	1
Journal of Manufacturing Technology	Impact; Information	S	1
Management			
Journal of Marketing	Communication	S	1
Strategic Management Journal	Information	S	1
Quality Management Journal	Communication; Information	S	595
Quality Assurance in Education	Impact; Communication; Information	S	200
		Tota	832
		I	

Nota: Controllo S (Scopus)

Anexo 3. Aplicação online do inquérito

Parte I - Caracterização do(a) Inquirido(a)

1) Sexo
 Feminino Masculino

2) Cargo
Indique um ou dois cargos ocupados:
 Diretor de Departamento
 Gestor
 Responsável de Região
 Outro: Qual? _____

3) Indique a área funcional em que trabalha:
Indique um ou dois setores ocupados:
 Administrativa e Financeiro
 Aquisição e Comercial
 Consultoria
 Docência
 Gestão de Qualidade
 Manutenção
 Marketing
 Planejamento e Controladoria
 Pesquisa e Desenvolvimento
 Produção
 Recursos Humanos
 Segurança
 Informática
 Outro: Qual? _____

4) Experiência profissional em organizações verificada em anos:
Preencha os campos a seguir em função do tempo:
Experiência profissional em organizações certificadas: _____
Experiência profissional em organizações não-certificadas: _____
Experiência profissional no cargo que ocupa: _____

Anexo 4. Requisitos da comunicação da Norma ISO 9000: 1987

	ISO 9000: 1987
Documentação	4.1 Sistema da qualidade;
(Cláusulas onde o termo	4.3 Planeamento;
documentar; documentos; registos	4.4 Documentação;
aparecem)	4.6 Registos;
	4.7 Aquisições;
	4.8 Inspeção;
	4.11 Inspeção de processos;
	4.13.3 Instalação;
	4.13.5 Formação;
Comunicação (Cláusulas onde	
aprecem os termos comunicar;	
comunicação; explicar; explicação;	

Anexo 5. Requisitos da comunicação da Norma ISO 9002: 1987 e ISO 9003: 1987

	ISO 9002: 1987	ISO 9003: 1987
Documentação (Cláusulas onde o termo documentar; documentos; registos aparecem)	<p>4.1 Responsabilidade e autoridade;</p> <p>4.1.3 Análise crítica pela administração;</p> <p>4.2 Sistema da qualidade;</p> <p>4.2.3 Planeamento da qualidade;</p> <p>4.5 Controlo dos documentos e dados;</p> <p>4.5.2 Aprovação e emissão de documentos e dados;</p> <p>4.5.3 Alterações em documentos;</p> <p>4.6 Compras;</p> <p>4.6.2 Avaliação de subcontratos;</p> <p>4.6.3 Dados para aquisição;</p> <p>4.7 Controlo de produto fornecido pelo cliente;</p> <p>4.9 Controlo de processos;</p> <p>4.10 Inspeção e ensaios;</p> <p>4.10.2 Inspeções e ensaios na receção;</p>	<p>4.1 Responsabilidade e autoridade</p> <p>4.1.2.3 Representante da gestão;</p> <p>4.1.3 Revisão da gestão;</p> <p>4.3 Controlo da documentação;</p> <p>4.4 Identificação do produto;</p> <p>4.5 Inspeção e testagem;</p> <p>4.6 Inspeção, medição e testagem de equipamentos,</p> <p>4.7 Inspeção e testes de estado;</p> <p>4.8 Controlo de produtos não-conformes;</p> <p>4.10 Registos da qualidade,</p>

4.10.5 Registos de inspeção

e ensaios;

**4.11 Controlo de
equipamentos de inspeção,
medição e ensaios,**

4.11.2 Procedimentos de
controlo;

**4.13 Controlo de produtos
não-conformes;**

**4.14 Ações corretivas e
preventivas;**

**4.15 Movimentação,
armazenamento,
embalagem, preservação e
entrega;**

**4.16 Controlo dos registos
da qualidade;**

**4.17 Auditorias internas
da qualidade;**

4.18 Formação;

Comunicação

Sem dados

(Cláusulas onde
aprecem os termos
comunicar;

comunicação; explicar;

explicação;

Anexo 6. Requisitos da comunicação da Norma ISO 9001: 1994 e ISO 9001: 2000

	ISO 9001: 1994	ISO 9001: 2000
Documentação	4.1 Responsabilidade da	4.1 Requisitos gerais;
(Cláusulas onde o	gestão	4.2 Requisitos da
termo documentar;	4.1.2.1 Responsabilidade e	documentação;
documentos; registos	autoridade;	4.2.2 Manual da
aparecem)	4.1.3 Gestão;	qualidade;
	4.2 Sistema da qualidade	4.2.4 Controlo dos
	4.2.2 Procedimentos do	registos;
	sistema de qualidade;	5.3 Política da
	4.3 Revisão de contratos;	Qualidade;
	4.3.4 Registos;	
	4.4 Conceção e	
	desenvolvimento do	
	produto;	
	4.4.5 Output de	
	Desenvolvimentos;	
	4.4.7 Verificação de	
	desenvolvimento;	
	4.4.9 Alterações ao	
	desenvolvimento;	

4.5 Documentos e dados de controlo;

4.5.2 Documentos e dados de aprovação e distribuição;

4.5.3 Documentos e alterações de dados;

4.6 Requisitos das compras

4.6.2 Avaliação de subcontratos;

4.6.3 Compra de dados;

Comunicação	4.2 Sistema da qualidade	4.1 Requisitos gerais;
(Cláusulas onde	4.2.1 Sistema da qualidade;	4.2 Requisitos da
aprecem os termos	4.2.2 Procedimentos do	documentação;
comunicar;	sistema de qualidade;	5.1 Comprometimento
comunicação; explicar;		da gestão;
explicação;		5.4.1 Objetivos da
		qualidade;
		5.5.2 Representante da
		gestão;
		5.5.3 Comunicação
		interna;
		7.2.3 Comunicação com o
		cliente;

Anexo 7. Requisitos da comunicação da Norma ISO 9001: 2008 e ISO 9001: 2015

	ISO 9001: 2008	ISO 9001: 2015
Documentação (Cláusulas onde o termo documentar; documentos; registos aparecem)	4.1 Requisitos gerais;	4 Contexto
	4.2 Requisito da documentação;	4.3 definir o âmbito do sistema de gestão da qualidade;
	4.2.2 Manual da qualidade;	4.4 desenvolver um SGQ e estabelecer informações documentadas;
	4.2.3 Controlo dos documentos;	4.4.2 manter os documentos do SGQ e conservar registos do SGQ;
	4.2.4 Controlo dos registos;	5.2.2 proporcionar liderança através da implementação da sua política de qualidade;
	5.3 Política da Qualidade	6.2.1. Estabelecer objetivos de qualidade para todas as áreas relevantes;
	5.6 Revisão pela gestão;	7 Apoio
	6 Gestão de recursos	7.2. Apoiar o SGQ ao garantir a competência do pessoal;
	6.2.2 Competência, formação e consciencialização;	7.5.1. Incluir as informações documentadas nas necessidades do SGQ;
	7 Realização do produto;	7.5.2. Gerir a criação e revisão de informação documentada;
	7.1 Planeamento da realização do produto;	
	7.3.2 Entradas para a conceção e desenvolvimento;	
	7.3.4 Revisão da conceção e do desenvolvimento;	
	7.3.5 Verificação da conceção e do desenvolvimento;	
	7.3.6 Validação da conceção e do desenvolvimento;	
	7.3.7 Controlo de alterações na conceção e do desenvolvimento;	
7.4.1 Processo de compras;		

7.5.2 Validação dos processos de produção e do fornecimento de serviço;	7.5.3. Controlar a gestão e utilização de informações documentadas;
7.5.3 Identificação e rastreabilidade;	7.5.3.2. Controlar como os documentos e registos são controlados;
7.5.4 Propriedade do cliente;	
7.6 Controlo do equipamento de monitorização e de medição;	8 Operações
8 Medição, análise e democracia	8.1. Desenvolver, implementar e controlar os processos operacionais;
8.2.2 Auditoria interna;	8.2. Determinar e documentar os requisitos dos produtos e serviços;
8.2.4 Medição monitorização do produto;	8.2.3.2. Documentar a análise dos requisitos dos produtos e serviços;
8.3 Controlo do produto não conforme;	8.2.4. Alterar os documentos quando os requisitos de produtos e serviços alteram;
8.4 Análise de dados;	8.3.2. Planear a conceção de produtos e serviços e o desenvolvimento de atividades;
8.5.2 Ações corretivas;	8.3.3. Determinar a conceção e desenvolvimento de entradas dos produtos e serviços;
8.5.3 Ações preventivas;	8.3.4. Clarificar como o processo de conceção e desenvolvimento será controlado;

8.3.5. Clarificar como as saídas da conceção e desenvolvimento serão produzidas;

8.5.3. Proteger a propriedade de clientes e fornecedores externos;

8.5.6 Mudanças de controlo para a produção e fornecimento de serviço;

8.7.2. Documentar resultados e ações tomadas da não conformidade;

9 Avaliação

9.3.3. Gerar saídas de revisão da gestão e resultados de documentos;

10 Melhoria

10.2.2 documentar as não-conformidades e as ações que são adotadas;

Comunicação (Cláusulas onde aprecem os termos comunicar; comunicação; explicar; explicação;	5 Responsabilidade da gestão 5.1 Comprometimento da gestão; 5.3 Política da qualidade, 5.5.1 Responsabilidade e autoridade; 5.5.2 Representante da gestão; 6 Gestão de recursos	4.2. Clarificar as necessidades e expectativas das partes interessadas; 5.1.1. Fornecer liderança, incentivando um foco na qualidade; 5.2.2. Proporcionar liderança através da
---	--	--

5.5.3 Comunicação interna;	implementação da sua
6.2.2 Competência,	política de qualidade;
formação e	5.3. Fornecer liderança,
consciencialização;	funções e
6.3 Infraestruturas;	responsabilidade que
7.2.3 Comunicação com o	definem;
cliente;	6.2.1. Estabelecer
7.4.2 Informação de compra;	objetivos de qualidade
8.2.1 Satisfação do cliente;	para todas as áreas
	relevantes;
	7 Apoio
	7.1.6. Fornecer
	conhecimento para
	facilitar as operações de
	processo;
	7.2. Apoiar o SGQ ao
	garantir a competência do
	peçoal;
	7.3. Apoiar o SGQ ao
	explicar como o peçoal
	pode ajudar;
	7.4. Apoiar o SGQ ao
	gerir as comunicações;
	8 Operações
	8.2.1. Comunicar com os
	clientes e gerir a
	propriedade do cliente;
	8.2.2. Esclarecer todas as
	necessidades e as
	capacidades de produtos e
	serviços;

8.2.3.1. Verificar os requisitos antes de aceitar encomendas de clientes;

8.3.4. Clarificar como o processo de conceção e desenvolvimento será controlado;

8.3.5. Clarificar como as saídas da conceção e desenvolvimento serão produzidas;

8.4.3. Clarificar os requisitos da organização com fornecedores externos;

8.5.4. Clarificar e cumprir todos os requisitos de pós-venda;
