

NÚMERO 6 | 2015
ISSN 2183-0940

REVISTA TMQ

TECHNIQUES, METHODOLOGIES AND QUALITY

Editores

António Ramos Pires
Instituto Politécnico de Setúbal

Margarida Saraiva
Universidade de Évora

Álvaro Rosa
ISCTE-IUL



REDE DE
INVESTIGADORES
DA QUALIDADE



FICHA TÉCNICA:

Título: TMQ, Techniques, Methodologies and Quality - Número 6

ISSN: 2183-0940

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

Pólo Tecnológico de Lisboa

Rua Carlos Alves N.3

1600-515 Lisboa

Tel. 214 996 210

Fax. 214 958 449

e-mail: tmq@apq.pt

www.apq.pt

TMQ – TECHNIQUES, METHODOLOGIES AND QUALITY

TMQ – Nº 6, 2015

ISSN: 2183-0940

Managing Editors: António Ramos Pires, Polytechnic Institute of Setúbal, Portugal
Margarida Saraiva, Universidade de Évora, Portugal
Álvaro Rosa, ISCTE-IUL, Portugal

Reviewers: Ana Rolo, Polytechnic Institute of Setúbal
Fátima Jorge, Universidade de Évora
Jorge Casas Novas, Universidade de Évora
José Alvarez Garcia, Universidad de Extremadura
Margarida Saraiva, Universidade de Évora
María de la Cruz del Río-Rama, Universidad de Vigo
Odete Pereira, Polytechnic Institute of Setúbal
António Ramos Ramos Pires, Polytechnic Institute of Setúbal
Rodrigo Lourenço, Polytechnic Institute of Setúbal

Editorial Board: Álvaro Rosa, ISCTE-IUL
Luís Lourenço, Universidade da Beira Interior
Margarida Saraiva, Universidade de Évora
Patrícia Moura e Sá, Universidade de Coimbra
Paulo Sampaio, Universidade do Minho

AUTORES

Almudena Sereno-Ramírez, Universidad de Extremadura

Amador Durán-Sánchez, Universidad de Extremadura

Elisa Chaleta, CIEP/Universidade de Évora

Elsa Ferreira, Polytechnic Institute of Setúbal

Filipe Didelet Pereira, Polytechnic Institute of Setúbal

Gloria Charão Ferreira, Universidade da Beira Interior

Helena Gonçalves, Polytechnic Institute of Setúbal

Joana Duarte, Polytechnic Institute of Setúbal

João C. O. Matias., Universidade da Beira Interior

José Álvarez-García, Universidad de Extremadura

José Castanheira Simões, Polytechnic Institute of Setúbal

Luís Lourenço, Universidade da Beira Interior

Luís Mendes, Universidade da Beira Interior

Luis Sebastião, CIEP/Universidade de Évora

María de la Cruz del Río-Rama, Universidad de Vigo

Marta Félix, Universidade da Beira Interior

Orlando Kahilana, Universidade da Beira Interior

Reis, Michael, Universidade da Beira Interior

Rodrigo Lourenço, Polytechnic Institute of Setúbal

Rogério Duarte, Polytechnic Institute of Setúbal

Susana Garrido Azevedo, Universidade da Beira Interior

Susana Rocha, Universidade de Évora

The TMQ publication is a peer-reviewed and publicly available journal.

TMQ is available online at <http://publicacoes.apq.pt>. TMQ is a Registered Trademark of APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade.

TMQ is also listed and available online in **Latindex** - Regional System of online Information for scientific research journals in the countries of Latin America, the Caribbean, Spain and Portugal.

Disclaimer: APQ or its representatives are not responsible for any error(s), validity of data/conclusion(s) or copyright infringements in any article published in this journal. Author(s) is/are solely responsible for the entire contents of the paper published in the journal.

Índice

Editorial

11

Estudo da investigação académica centrada nas iso 9001: *análise retrospectiva, temas centrais e tendências*

Orlando Kahilana//Luís Mendes//Luís Lourenço

1. Introdução	14
2. Enquadramento Teórico	15
2.1. Importância da certificação de sistemas da gestão da qualidade	15
2.2. Conceito e Evolução da certificação de sistemas da gestão da qualidade	15
2.3. Papel da ISO na melhoria da qualidade	16
3. Metodologia	17
4. Resultados	17
4.1. Caracterização das publicações e sua evolução	17
4.2. Avanços conseguidos, gaps e tendências de investigação futuras	23
5. Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação	24

Factores de éxito para la implantación de la norma UNE-EN-ISO 9001:2008. Estudio regional

María de la Cruz del Río-Rama // Almudena Sereno-Ramírez // Amador Durán-Sánchez// José Álvarez-García

1. Introducción	30
2. Marco teórico	31
2.1. La norma UNE-EN-ISO 9001-2008	31
2.2. Motivaciones, beneficios y barreras para implantar la norma UNE-EN-ISO 9001	34
3. Metodología	36
4. Análisis de datos	38
5. Conclusiones	46

NP4427:2004 – Motivações e dificuldades na implementação e benefícios ao nível da melhoria da qualidade

Marta Félix//Luís Mendes//Luís Lourenço

Enquadramento	54
1. Revisão da Literatura	55
1.1. Gestão de Recursos Humanos	55
1.2. NP4427:2004	58
2. Metodologia	61
2.1. Estudo de caso como estratégia de investigação	61
2.2. Seleção de casos	61
2.3. Recolha de dados	63
3. Estudo de caso e sua discussão	64
3.1. Caso 1 CENFIM	64
3.2. Caso 2 CHConsulting	65
3.3. Caso 3 Gestão Total	68
3.4. Análise e discussão dos resultados	70
4. Conclusões Gerais	74
5. Implicações, Contribuições e Sugestões	75
5.1. Implicações do Estudo	75
5.2. Limitações e Investigações Futuras	76

A Gestão da Qualidade: aplicação no sector hoteleiro

Susana Rocha

1.Introdução	81
2.Gestão da Qualidade Total	82
2.1.Qualidade nos Serviços Turísticos	83
3.Opções Metodológicas	85
4.Resultados	86
5.Considerações Finais	89

Analyse of customer satisfaction in the mobile telecommunications industry: the TQM approach

Michael Reis//João C. O. Matias// Susana Garrido Azevedo//Luís Lourenço

1. Introduction	93
2. Literature review	95
2.1 Total Quality Management	95
2.2 Customer Satisfaction	96
2.3 EFQM Excellence Model	97

2.4 European Customer Satisfaction Index (ECSI)	97
2.5 Conceptual Model	98
3. Methodology	100
3.1 Data Collection and Sample	100
3.3 Statistical Analysis	101
3.4 Partial Least Squares (PLS)	103
3.5 Assessing the reliability and validity of measures	103
3.6 Reliability of Scales	107
3.7 Reliability Model	107
3.8 Analysis of the Structural Model	108
3.9 Comparison between the proposed model and the ECSI Model	109
3.10 Proposed Model Analysis	109
4. Conclusion	113

Os Desafios no Processo de Implementação e Manutenção da Gestão pela Qualidade Total no *Franchising*

Glória Charão Ferreira// Luís Lourenço//Luís Mendes

1.Introdução	120
2. Revisão da literatura	122
2.1. Gestão pela Qualidade Total – definição	122
2.2. Os Desafios da Gestão pela Qualidade Total	123
2.3. O Sistema de Franquias - <i>Franchising</i>	124
3. Metodologia da investigação	125
4. O <i>locus</i> da investigação	126
5. Análise do estudo de caso	128
5.1. Perfil da entrevistada	128
5.2. Desafios na implementação e manutenção da GQT	128
6. Conclusão	131

IPS' Technology and Industrial Management graduate course: an improvement process

Elsa Ferreira//Rodrigo Lourenço//Rogério Duarte//Joana Duarte//Helena Gonçalves

Introduction	140
1. IPS' Technology and Industrial Management graduate course	141
1.1. Curricular structure	142
1.2. B-learning	142
2. Metodology	143
2.1. The House of Quality	143

3. Conclusions and future work	149
--------------------------------	-----

Benchmarking and QFD

Joint application to the development of engineering courses

Filipe Didelet Pereira///José Castanheira Simões

Introduction	152
1. Objectives and methodology	154
1.1 Benchmarking	154
1.2 Quality Function Deployment	155
2. Findings	156
3. Conclusions, limitations and further work	163

Qualidade da Aprendizagem no Ensino Superior – Validação do *Approaches to Study Inventory (ASIr)* para a População Estudantil Angolana

Elisa Chaleta///Luís Sebastião

1. Introdução	168
2. Método	175
2.1. Participantes	175
2.2. Instrumentos e procedimentos	176
3. Resultados	177
4. Conclusões	179

Editorial

ANTÓNIO RAMOS PIRES
antonio.pires@estsetubal.ips.pt

MARGARIDA SARAIVA
msaraiva@uevora.pt

ÁLVARO ROSA
alvaro.rosa@iscte.pt

No ano de 2015 editámos um número especial dedicado às Abordagens Lean, e este é o número normal do ano. A edição de dois números por ano deriva da capacidade acrescida trazida pela iniciativa de aceitarmos Editores convidados para números especiais. Esperamos em 2016 voltar a editar um número normal e outro especial.

A globalização da economia, a evolução técnica e científica, e as diferentes e acrescidas necessidades e expectativas dos clientes, dos cidadãos e da sociedade, têm vindo a acelerar as dinâmicas das empresas na procura de novas respostas, mais rápidas e eficazes, e tendo em conta um maior número de partes interessadas. Nos tempos mais conturbados e instáveis, as técnicas e os métodos de controlo e gestão da qualidade e os sistemas de gestão, em vez de serem aproveitados para suportar as iniciativas, são por vez esquecidos e preteridos por trajetórias muito orientadas para resultados a curto prazo, minimizando os contributos da qualidade e ariscando as fronteiras (se não mesmo ultrapassando) da ética e da responsabilidade social.

Esta envolvente tem-nos levado a questionar se a gestão das organizações se baseia em informações e em conhecimento, com seria de esperar. E constatamos que nem sempre acontece. Pelo contrário, parece haver alguma ignorância, traduzida no menosprezo das técnicas e métodos da qualidade (e de outras áreas afins).

Se é certo que a gestão dos negócios está mais complexa, a resposta não pode estar apenas na intuição, no uso de abordagens não provadas, esquecendo o conhecimento técnico e científico, fugindo à complexidade e tentando soluções simplistas. Para irmos mais longe, precisamos de utilizar mais técnicas e métodos e mais sofisticados. E não menos.

O movimento da qualidade precisa de reforçar a credibilidade das suas abordagens, técnicas, métodos e sistemas, e para isso é relevante a investigação científica. Acreditamos que estamos a melhorar e a contribuir para reforçar a base científica da qualidade e a aumentar a credibilidade das propostas e abordagens dos profissionais e investigadores que trabalham nestas áreas de atividade. A gestão da qualidade é um conjunto vasto de técnicas e métodos enquadrados por princípios de gestão e de desenvolvimento organizacional, constituindo uma fonte inestimável de recursos. A Revista TMQ prossegue a sua perspetiva de multidisciplinaridade, com este número a abarcar técnicas, metodologias e sistemas de gestão.

Este número oferece importantes trabalhos de aplicação das metodologias de QFD e de Benchmarking à conceção de cursos de engenharia, e à melhoria da estrutura curricular de um curso de engenharia e tecnologia industrial. Ainda na área do ensino superior, é abordado o tema da Qualidade da aprendizagem no ensino superior, através da validação do Approaches to Study Inventory (ASIr) para a população estudantil Angolana.

A gestão pela qualidade total no franchising, e a satisfação dos clientes na indústria das telecomunicações móveis são outras áreas relevantes, a par de estudos de caso na aplicação das normas ISO 9001 ao setor hoteleiro em Portugal e a uma região autónoma em Espanha.

Numa outra área, são abordadas as motivações e dificuldades, mas também os benefícios da implementação da norma NP 4427 (Sistema de gestão dos recursos humanos), e a investigação académica centrada Na ISO 9001, através de uma análise retrospectiva.

Continuamos empenhados em melhorar o site que acolhe a TMQ, nomeadamente na informação aos utilizadores, na aquisição de artigos e da revista na sua totalidade. O mesmo site disponibiliza já 15 anos da Revista Qualidade, aumentando o conjunto da informação disponível, como já tínhamos enunciado.

Renovamos os nossos votos para que esta iniciativa editorial contribua para um maior contacto entre os investigadores e os profissionais do espaço da língua Portuguesa e Espanhola.

Em termos de revistas associadas publicaremos o número dois da Revista FORGES. Acreditamos que o alojamento no mesmo site de outras revistas de carácter técnico e científico aumentará a visibilidade da revista TMQ.

Relembramos que o site continua aberto à publicação de Estudos, Relatórios de Projetos, bem como de Livros e Manuais Técnicos.

Para terminar, não poderíamos deixar de agradecer a todos os autores que tornaram possível este número. E um especial agradecimento aos revisores pela sua colaboração e apoio.

Nota Final: Sendo a TMQ uma revista em formato digital, relembramos que os autores podem enviar os seus abstracts ou propostas de comunicação de forma permanente (ver instruções para publicação em www.publicacoes.apq.pt), não necessitando de esperar pelos Calls for Papers.

O Editor Coordenador

António Ramos Pires

Estudo da investigação académica centrada nas iso 9001: *análise retrospectiva, temas centrais e tendências*

Orlando Kahilana

orkah.kah@hotmail.com

Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia [Doutorando]

Luís Mendes

lmendes@ubi.pt

Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia [CEFAGE-UBI]

Luís Lourenço

lourenco@ubi.pt

Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia [NECE]

Resumo:

As normas para a certificação de sistemas de gestão da qualidade têm sido adotadas por um número crescente de organizações em todo o mundo. Este estudo procede a um mapeamento das publicações científicas académicas centradas na certificação de sistemas de gestão da qualidade. Mais precisamente, o artigo procura investigar a evolução da investigação centrada na ISO 9001, analisando a estrutura intelectual e tendências de investigação, relativamente a aspetos como autores, revistas, instituições, enfoque core dos artigos, as metodologias utilizadas, entre outros. Para o efeito, procedeu-se a uma revisão sistemática da literatura centrada nas publicações da base de dados online da *WEB of Knowledge (Current contents)*. Analisou-se um total de 1.010 artigos identificados e cumprindo os critérios da pesquisa (efetuada em 10 Março de 2014). O estudo permite esclarecimentos quanto às principais linhas de investigação que representam a estrutura intelectual dominante, assim como à sua evolução ao longo do tempo, identificando as principais conclusões e avanços conseguidos, gaps e tendências de investigação futuras.

Palavras-chave: ISO 9001, linhas de investigação, revisão sistemática da literatura, tendências

Abstract:

Standards for the certification of quality management systems have been adopted by a growing number of organizations around the world. This study shows a mapping of scholarly publishing focused on quality management system certification. More precisely, the paper presents the evolution of the research focused on ISO 9001, analyzing the intellectual structure and trends of research in relation to aspects such as authors, magazines, institutions, core focus of the articles, the methodologies used, among others. To identify relevant research papers we performed a systematic review of the literature, through an electronic search in the Web of Knowledge database (Current contents). We analyzed a total of 1,010 articles identified and meeting the criteria of the survey (conducted in March 10, 2014). The study allows clarification on the main lines of research that represent the dominant intellectual framework, as well as its evolution over time, identifying the main findings and advances achieved, gaps and future research trends.

Keywords: ISO 9001, lines of research, systematic literature review, trends

1. Introdução

A implementação de sistemas de gestão de qualidade tornou-se importante para todos os sectores da vida económica. Desde as primeiras fases em que consistiam no controlo de qualidade com base na deteção dos produtos defeituosos, a garantia de qualidade baseada na prevenção, até a qualidade total baseada na melhoria contínua dos produtos, sempre esteve presente a necessidade da gestão da qualidade. Com o desenvolvimento da produção aumentou a necessidade da implementação de sistemas de gestão de qualidade para corresponder às características específicas dos produtos. Hoje, é impressionante o crescimento e difusão dos registos de certificação de acordo com a ISO 9001 em muitos países e diferentes tipos de organizações (Sampaio, Saraiva e Guimarães Rodrigues, 2009).

A globalização dos mercados tem obrigado as organizações e as suas lideranças a adotar decisões que permitam sucesso na competitividade. Dentro dos requisitos, há uma grande possibilidade de cada organização definir o seu próprio sistema de gestão de qualidade de acordo com as suas características específicas. Sendo estas organizações diferentes é, portanto, natural que tenham diferentes níveis de implementação, motivações, dificuldades, benefícios e evolução na norma da ISO 9001. Estas diferenças constituem um grande interesse de investigação para profissionais e para o mundo académico.

Este estudo pretende estudar a evolução das publicações centradas nas normas ISO 9001, através da análise das revistas, dos autores, das instituições envolvidas, dos enfoque *core* dos artigos, das metodologias utilizadas. Face ao exposto, o objetivo principal do presente estudo é permitir

esclarecimentos quanto às principais linhas de investigação que representam a estrutura intelectual dominante, assim como à sua evolução ao longo do tempo, identificando as principais conclusões e avanços conseguidos, gaps e tendências de investigação futuras.

Para o efeito, procedeu-se uma revisão sistemática da literatura centrada nas publicações da base de dados online da *WEB of Knowledge (Current contents)*. Analisou-se um total de 1.010 artigos identificados e cumprindo os critérios da pesquisa (efetuada em 10 Março de 2014).

2. Enquadramento Teórico

2.1. Importância da certificação de sistemas da gestão da qualidade

A qualidade, desde os tempos remotos, esteve assente no processo produtivo para garantir a satisfação das necessidades dos clientes. Os consumidores sempre tiveram o cuidado de inspecionar os bens e serviços que recebiam numa relação de troca. Hoje, a qualidade é um sistema eficaz que integra todos os esforços para definir, projetar, fabricar e instalar um produto ou serviço cujo custo é o mais baixo possível, proporcionando o máximo de satisfação ao cliente. A norma ISO 9001, é uma das normas mais conhecidas, sendo que, através desta, é possível iniciar o processo de certificação no âmbito da Qualidade. Esta norma especifica um conjunto de requisitos que permitem às organizações trabalhar em conformidade com as exigências dos clientes.

A garantia e preservação do processo de qualidade e certificação com base nessa norma, marcou os sistemas de qualidade num panorama de consolidação na Europa e no mundo. O aumento progressivo das certificações é especialmente importante, porque mostra o quão competitivo se tornam as empresas. Hoje, é inegável a importância dos sistemas de gestão de qualidade no mundo.

2.2. Conceito e Evolução da certificação de sistemas da gestão da qualidade

A evolução da certificação de sistema da gestão de qualidade iniciou com o foco no cliente, determinação de requisitos relacionados com o produto, competências, consciência de treino e acção preventiva. Esta ação baseada na qualidade como conjunto de propriedades de um produto ou serviço, conferindo aptidões para satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas focaliza o cliente (ISO/ICE 1994). Existem diversas definições de qualidade, o que torna difícil estabelecer o seu significado em definitivo. A qualidade não é algo que se pode identificar diretamente, mais sim, resulta da interpretação de várias características por parte dos indivíduos. Para Deming

(1986), as dificuldades argumentadas residem no facto de a qualidade ser definida em termos de satisfação do cliente e ser virtualmente impossível definir a qualidade de um produto ou serviço, em termos de uma única característica ou agente. Na verdade a qualidade deve traduzir a satisfação das necessidades do cliente. Autores, como Saraiva et al. (2001), afirmam que a gestão da qualidade teve a sua origem nos esquemas elaborados de planeamento e inspeção empregues na construção das pirâmides do Egipto ou no sistema de marcação de potes de barro utilizado pelos artesãos na Idade Média. Essa fase consistia na deteção de defeitos no produto, passando progressivamente a centrar-se no controlo e depois na gestão da qualidade, com uma ênfase cada vez maior no aspeto da prevenção.

2.3. Papel da ISO na melhoria da qualidade

As normas ISO vêm sendo fortemente adotadas pelas empresas tanto industriais como as de serviços, como base do sistema de gestão de qualidade. Segundo Lages e França (2009), a competitividade é atualmente agressiva e as exigências são cada vez mais crescentes; as organizações dependem de sua capacidade de incorporação de novas tecnologias de produtos, processos e serviços. A competição internacional entre as organizações eliminou as tradicionais vantagens baseadas no uso de fatores abundantes e de baixo custo. A normalização é cada vez mais encarada como um meio para se alcançar a redução de custo da produção e do produto final, mantendo ou melhorando sua qualidade, daí a importância crucial da ISO 9001 numa economia globalizada. De acordo com a ISO (2011), até o final de 2010, a ISO 9001 tinha sido adotada por mais de um milhão de organizações em 178 países, dos quais 36.632 certificações foram na América do Norte, 530.722 na Europa e mais 428.755 no Extremo Oriente, dados que revelam o impacto da norma na melhoria da qualidade das empresas. Os estudos académicos revelam que a certificação beneficia as companhias com um impacto direto sobre os custos do produto e melhoria da performance financeira (Corbett et al., 2005).

2.3.1. Abordagens académicas

As abordagens académicas centram a importância e evolução da certificação dos sistemas de gestão da qualidade com grande atenção e preocupação na sua implementação. Segundo Sampaio, Saraiva e Guimarães Rodrigues (2008), a difusão das certificações ISO 9001 começou principalmente na Europa pela pressão das empresas junto dos seus fornecedores. Ainda, Lages e França (2009), afirmam que os Sistemas de Gestão da Qualidade formais e documentados se iniciaram com o uso de normas da qualidade, para avaliação da extensão e conteúdo da qualidade praticada pelas organizações fornecedoras e foi consequência da Era da Garantia da Qualidade,

na qual os grandes clientes passaram a exigir evidências objetivas de que os requisitos especificados eram atendidos.

A comunidade internacional, através do Comité Técnico (TC/176) elaborou e adotou a primeira versão da ISO 9001 em 1987. Esta norma corresponde a um modelo de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, aplicável a qualquer tipo de organização e ambiente cultural.

No entanto, alguma literatura coloca em causa a eficácia da adoção da ISO 9001 por estar associada a uma forte carga administrativa e exigir uma extensa documentação, que é demorada e cara (McGuire e Dilts, 2008). A eficácia da ISO 9001 é altamente controversa (McGuire e Dilts, 2008) e assim, é necessária mais investigação sobre a norma. Alguns investigadores sugerem que os resultados inconsistentes sobre a adoção da ISO 9001 podem ser devidos a diferenças em fatores contextuais (e.g. Sila, 2007; Sousa e Voss, 2008; Zhang et al., 2012).

De acordo com Sampaio, Saraiva e Guimarães Rodrigues (2009) seria importante para investigadores, organismos de certificação e empresas, em todo o mundo, que prestassem uma atenção particular à evolução do mercado da certificação. A standardização pode estimular o comércio internacional por eliminar os obstáculos decorrentes das diferenças entre nações. Os padrões são importantes para a eficiência económica, uma vez que proporcionam uma base para a redução de transação relacionados com custos da informação (Nadvi e Wältring, 2004).

3. Metodologia

O artigo procurou investigar a evolução da investigação centrada na ISO 9001, analisando a estrutura intelectual e tendências de investigação, relativamente a aspetos como autores, revistas, instituições, enfoque core dos artigos, as metodologias utilizadas, entre outros. Para o efeito, procedeu-se a uma revisão sistemática da literatura centrada nas publicações da base de dados *online* da *WEB of Knowledge (Current contents)*. Analisou-se um total de 1.010 artigos identificados e cumprindo os critérios da pesquisa (efetuada em 10 Março de 2014).

4. Resultados

4.1. Caracterização das publicações e sua evolução

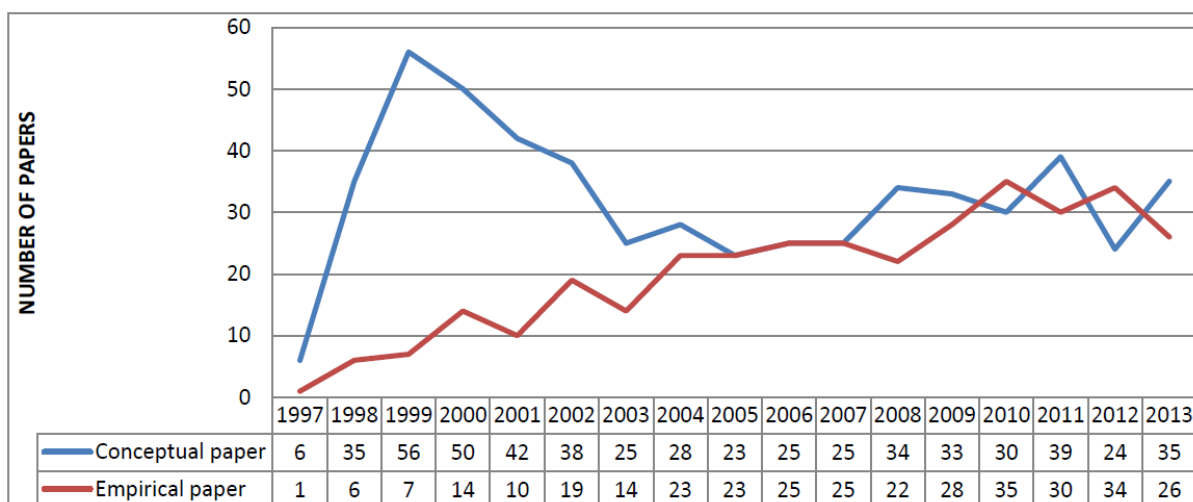
4.1.1. Tipos de estudos

A certificação é considerada, em muitos estudos, como um instrumento eficaz, que pode ser adotado como guia para a gestão de qualidade. Na maioria dos estudos, a investigação acerca da certificação ISO 9001 realizados até agora é suportada por metodologias qualitativas e descritivas,

expressando conclusões que são principalmente derivadas de opiniões e percepções sobre a implementação da norma.

O gráfico 1, mostra que no início da implementação da ISO 9001, houve grande interesse em perceber a importância e benefício da norma, por isso os estudos conceituais atingem o seu ponto mais alto, ao contrário dos estudos empíricos, na base de hipóteses, que evoluíram com tempo. No entanto, a criação da norma é um processo político complexo (Clapp, 2001), e implica novas formas de governança global na economia mundial (Summers 2003). Em consequência, surgem elementos estabilizadores da implementação, como por exemplo a saturação dos mercados, a falta da envolvimento da gestão do topo, os investimentos financeiros, a localização geográfica, a falta da participação dos países em desenvolvimento (Nadvi e Wältring, 2004).

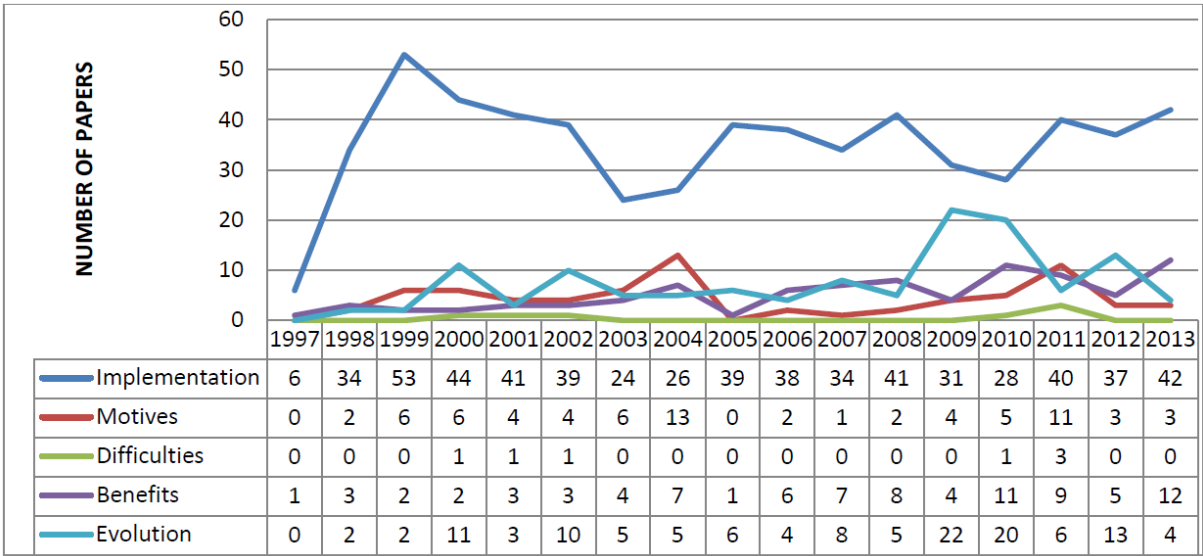
Gráfico 1 – Natureza dos estudos publicados



4.1.2. Enfoque

Os dados analisados (ver gráfico 2) mostram a clara predominância de estudos centrados em questões relacionadas com a implementação das normas, mantendo-se essa tendência ao longo do período analisado. Relativamente às restantes temáticas, observa-se um forte interesse por parte da comunidade científica na análise da evolução das normas, registando-se um pico após a publicação da revisão mais recente, ISO 9001:2008.

Gráfico 2 - Temáticas abordadas

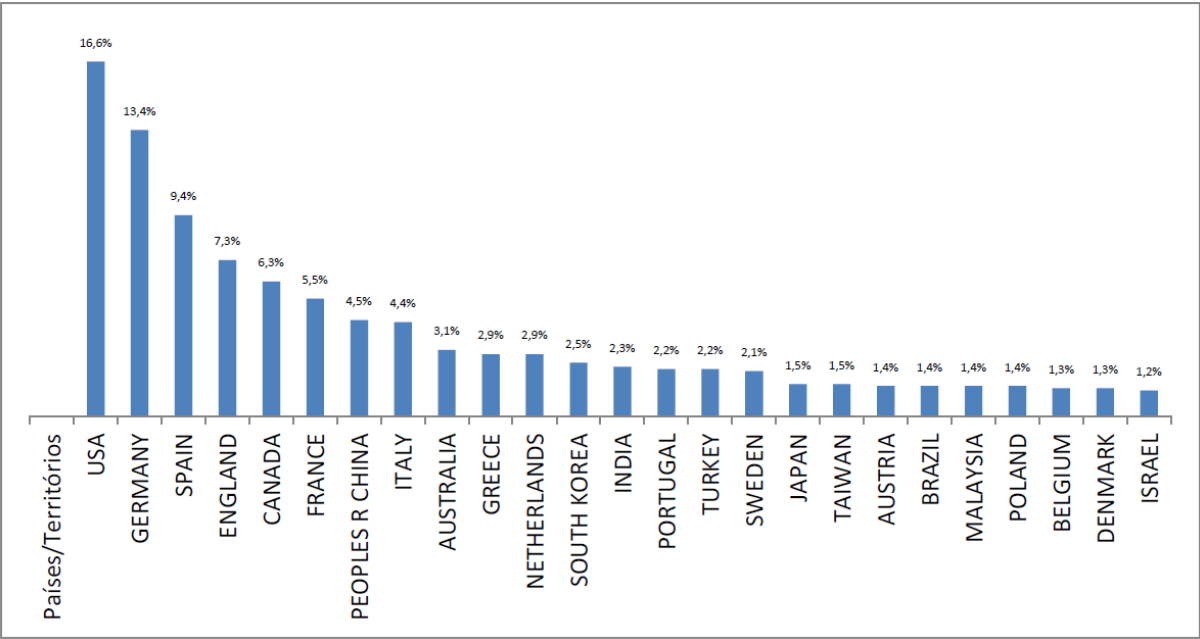


4.1.3. Tendências

Numa avaliação da tendência evolutiva das publicações por autores, revistas, instituições, enfoque core dos artigos, destaca-se como se segue:

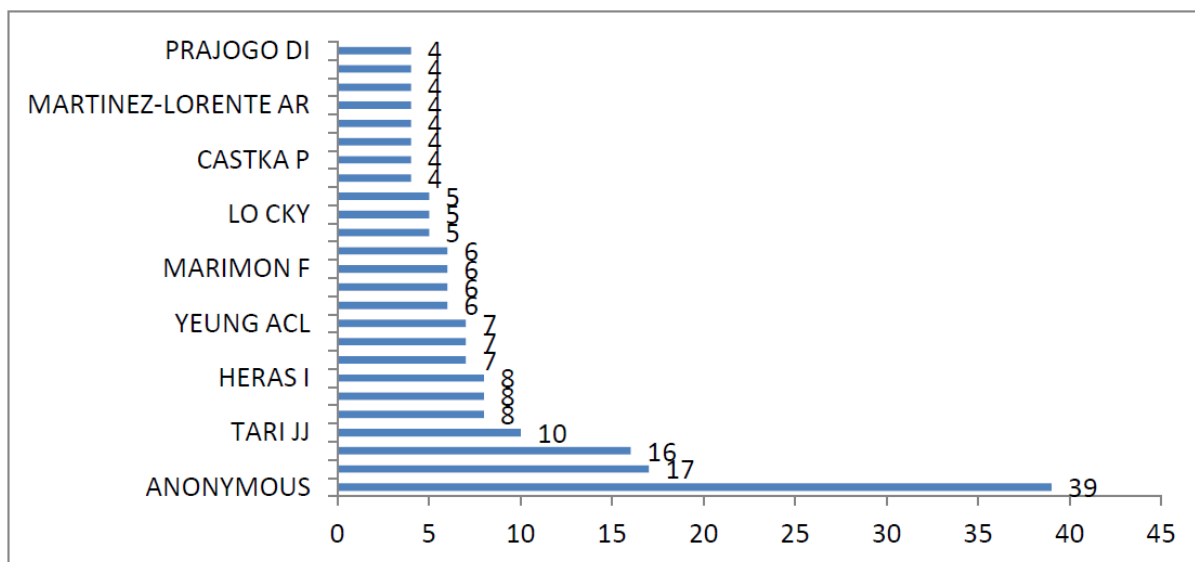
- a) *Publicações por País* - O país onde se verificam mais publicações é os EUA com 17%, seguido de Alemanha 13% e Espanha 9%.

Gráfico 3 - Publicações por País

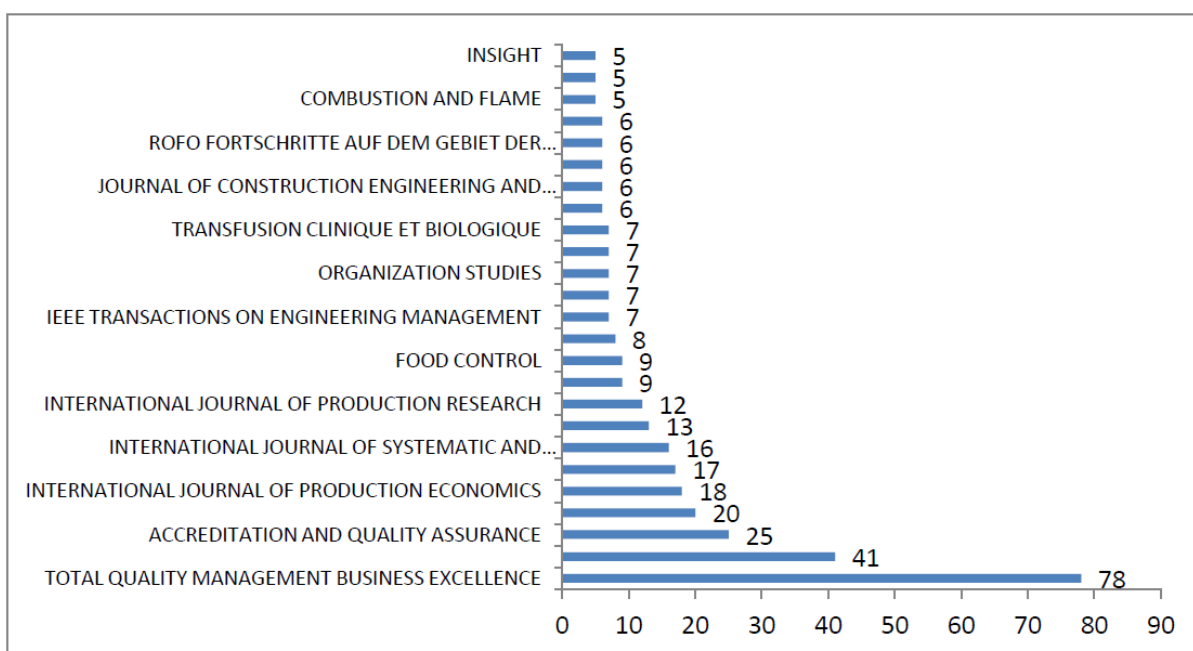


- b) Publicações por Autor – Os autores com mais publicações na área são Casadesús M., com 17%, Karapetrovic S., com 16% e Tari Jj., com 10%.

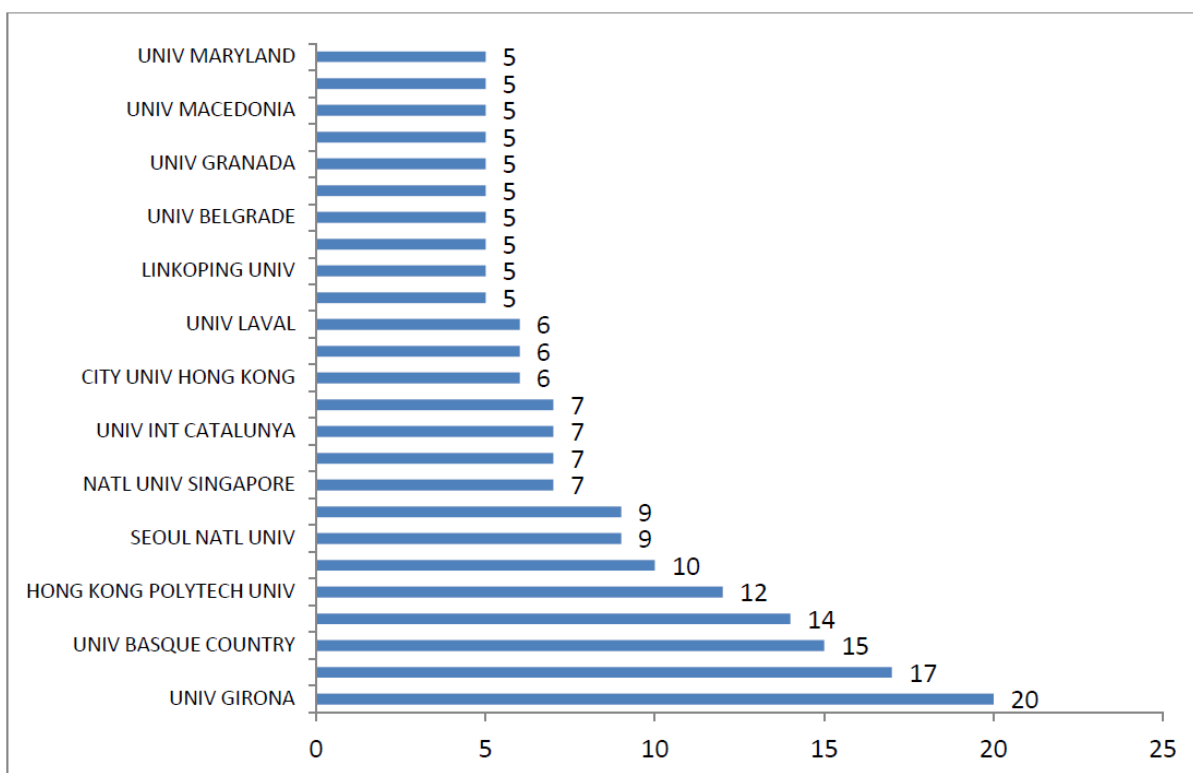
Gráfico 4 - Publicações por Autor



- c) Publicação por Revista - A revista *Total Quality Management & Business Excellence*, é a revista com mais publicações relacionadas com a ISO 9001 com 8%, seguida da revista *Total Quality Management* e *Accreditation and Quality Assurance*, com 4% e 3%, respetivamente.

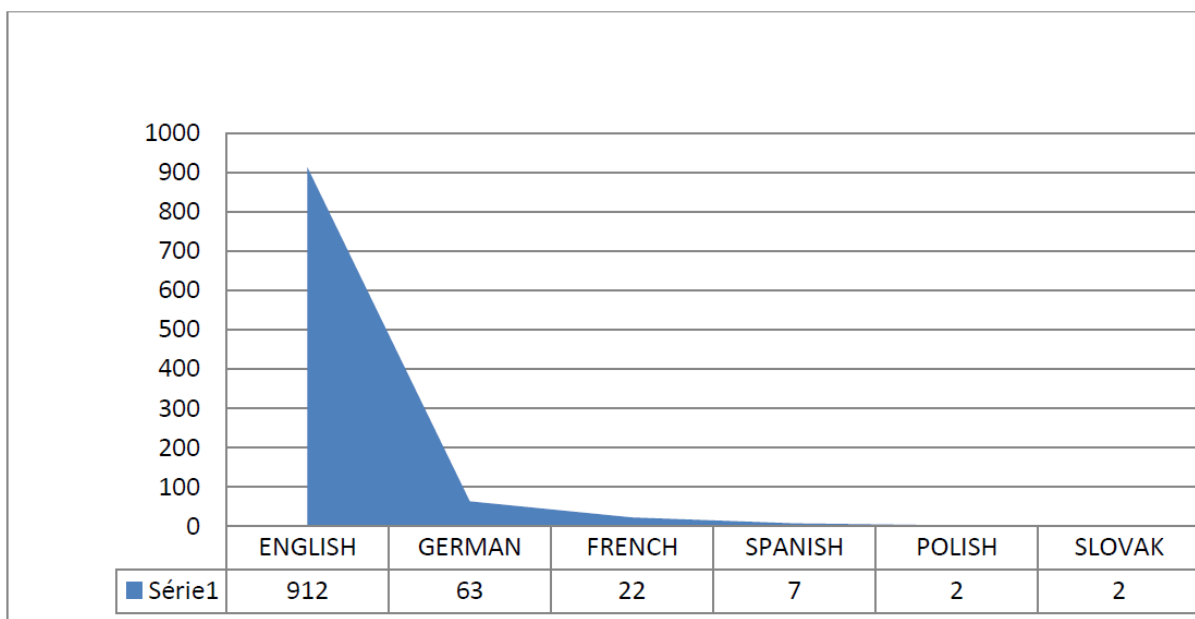
Gráfico 5 - Publicações por Revista

- d) Publicações por Instituição - As Instituições com maior concentração de publicações na área são a Universidade de Alicante, com 14%, a Universidade Politécnica de Hong Kong, com 12% e a Universidade Monash, com 10%.

Gráfico 6 - Publicações por Instituição

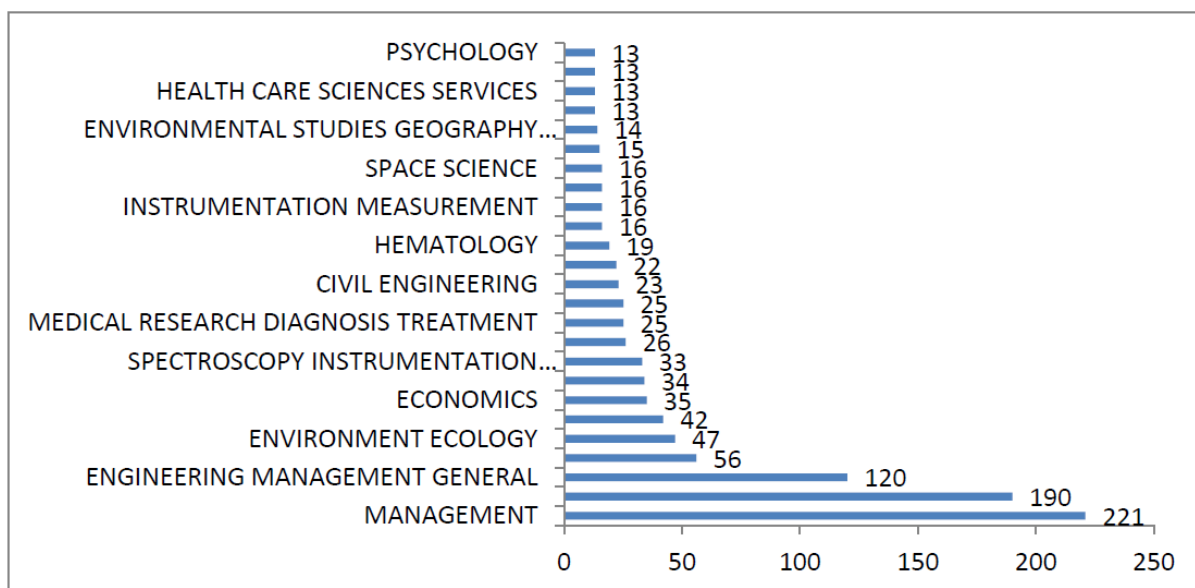
- e) Publicações por Idioma - Como seria expectável, cerca de 90% dos artigos são publicados em inglês.

Gráfico 7 - Publicações por Idioma

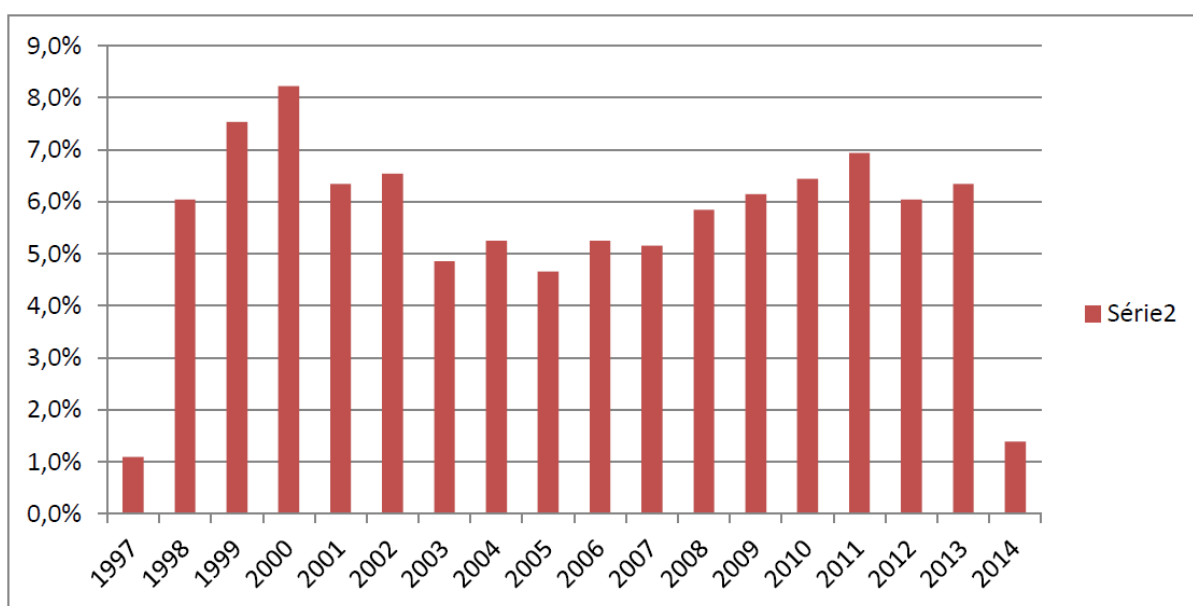


- f) Publicações por áreas disciplinares - A área com maior relevância é a Gestão, em geral, com 22%, seguida de Organização e Gestão, com 19% e Engenharia de Gestão, com 12%.

Gráfico 8 - Publicações por área disciplinar



- g) Publicações por Ano – A evolução das publicações mostra um decréscimo durante o período de 2003 a 2007, reflectindo assim acréscimos de publicações nos períodos próximos das revisões da norma.

Gráfico 9 - Publicações por Ano

O quadro 1 sintetiza os resultados da pesquisa no que diz respeito às diversas vertentes analisadas.

Quadro 1 - Síntese por campos, relativamente ao TOP 3

	Revista	Área	Instituição	Idioma	Área disciplinar	País	Ano	Autor
1º	Total Quality Management & Business Excellence	Business economics	University Alicante	English	Management	USA	2000	Casadesús M
2º	Total quality managemnt	Materials science	Hong Kong Polytech. University	German	Management organization	Germany	1999	Karapetrovic S
3º	Accreditation and quality assurance	Chemistry	Monash University	French	Engineering management general	Spain	2011	Tari JJ

4.2. Avanços conseguidos, gaps e tendências de investigação futuras

Nas últimas décadas, o desenvolvimento, a disseminação e a implementação das normas de certificação de sistema de qualidade aceites internacionalmente têm vindo a ganhar cada vez mais importância. Estas normas não especificam metas de desempenho ou as especificações técnicas de qualidade de produtos e serviços, mas focalizam-se no sistema de gestão no qual um produto ou serviço é produzido (Marimon, Casadesús e Heras, 2006). Porém, nota-se um complexo

processo de criação das próprias normas e por vezes sem a envolvimento dos países em desenvolvimento e falta de mecanismos para superar a incapacidade de influenciar o processo. Portanto, a nível internacional, a adoção de certificados ainda está muito desigualmente distribuídos, por exemplo nos países africanos e latino-americanos (Goedhuys, & Sleuwaegen, 2013). Por outro lado, as assimetrias de informação entre o potencial parceiro de troca, os custos e benefícios do processo, o impacto da integração múltipla das normas, a alteração nos modelos dominantes de adoção são, entre outras, lacunas de conhecimento acerca da implementação da ISO 9001.

No entanto, as novas tendência da investigação têm como foco tentativa de analisar em profundidade a classe da norma conhecida, focalizando-se em aspetos tais como: a governança global, processos de difusão, as motivações e os benefícios da adoção e impactos sobre o desempenho, a internalização, integração, consultoria e auditoria; ou seguindo a análise de meta-padrão a partir da perspectiva das instituições descentralizadas e modelos de sinalização, com base na teoria da sinalização de mercado de Michael Spence (King e Toffel, 2009; Terlaak e King, 2006).

5. Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação

A implementação da norma ISO 9001, a partir de 1997, teve um grande crescimento, fruto do interesse em perceber a importância e benefício da norma, por isso os estudos conceptuais cresceram muito rapidamente, ao contrário dos estudos empíricos que evoluíram com tempo na base de hipóteses. A partir do ano 2005 até os dias de hoje, a distribuição entre os dois referidos tipos de estudos encontra-se bastante equilibrada. Quanto ao enfoque, e com base nos resultados dos artigos analisados, na maioria publicados pelas revistas *Total Quality Management and Business Excellence*, *Total Quality Management* e *Accreditation and Quality Assurance*, foi possível realizar um mapeamento das publicações científicas, estrutura intelectual e tendências de investigação relacionadas com a implementação da norma, com destaque para o facto de as publicações dos artigos estarem concentradas em poucas revistas, países, instituições, área e idioma, etc.

Este estudo pretendia realizar esclarecimentos quanto às principais linhas de investigação e métodos de pesquisas, assim como à sua evolução ao longo do tempo, identificando as principais conclusões e avanços conseguidos, gaps e tendências de investigação futuras, tendo atingido o objetivo. Contudo este estudo tem como limitação a utilização somente da base de dados centrada nas publicações online da *WEB of Knowledge (Current contents)*, o que exclui algumas importantes revistas académicas da especialidade como o *International Journal of Quality and Reliability Management*, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, *Managing Service Quality*, *Quality Engineering*, *Quality Management Journal*, *Quality Progress*. Seria importante que, no

futuro, fossem realizados estudos que comparassem estes resultados com resultados de pesquisas noutras bases bibliográficas como a Scopus, B-on, Science Direct, Springerlink e Google Académico, assim como a análise específica de algumas revistas.

Referências

- Clapp, J. (2001). ISO environmental standards: industry's gift to a polluted globe or the developed world's competition-killing strategy? In H.O. Bergesen, G. Parmann, e Ø.B. Thommessen (eds), *Yearbook of International Cooperation on Environment and Development*. Earthscan Publications, London.
- Corbett, C.J., Montes-Sancho, M.J. e Kirsch, D. (2005). The financial impact of ISO 9000 certification in the United States: an empirical analysis. *Management Science*. **51**: 1046-1059.
- Deming, W.E (1986). *Out of Crisis*. MA:MIT Center for Advanced Engineering Study. Cambridge.
- Goedhuys, M. e Sleuwaegen, I. (2013). The Impact of International Standards Certification on the Performance of Firms in Less Developed Countries. *World Development*. **47**: 87-101.
- ISO (2011). *The ISO Survey of Certifications 2010*. ISO. Geneva.
- King, A.A. e Toffel, M.W. (2009). Self-regulatory institutions for solving environmental problems: perspectives and contributions from the management literature. In M. Delmas e O. Young (eds), *Governance for the Environment: New Perspectives*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Lages, R. e França S. (2009). Ações necessárias para adequações da nova norma NBR ISO 9001:2008. *Proceedings of the V Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, São Domingos, Niterói, RJ, 2-4 July.
- Marimon, F., Casadesús, M. e Heras, I. (2006). ISO 9000 and ISO 14000 standards: An international diffusion model. *International Journal of Operations and Production Management*. **26**: 141-165.
- McGuire, S.J. e Dilts, D.M. (2008). The financial impact of standard stringency: an event study of successive generations of the ISO 9000 standard. *International Journal of Production Economics*. **113**: 3-22.
- Nadvi, K. e Wältring, F. (2004). Making sense of global standards. In H. Schmitz (ed.), *Local Enterprises in the Global Economy*. Edward Elgar. Cheltenham.
- Sampaio, P., Saraiva, P. e Guimarães Rodrigues, A. (2009). ISO 9001 certification research: Questions, answers and approaches. *International Journal of Quality and Reliability Management*. **26**: 38-58.

- Saraiva, P., d'Orey, J., Figueira, J., Almeida, P. (2001). *Testemunhos da Qualidade em Portugal*. 1ª Edição, Instituto Português da Qualidade, Lisboa.
- Sila, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: an empirical study. *Journal of Operations Management*. **25**: 83-109.
- Sousa, R. e Voss, C.A. (2008). Contingency research in operations management practices. *Journal of Operations Management*. **26**: 697-713.
- Summers, S.S. (2003). Perceptions of legitimacy and efficacy in international environmental management standards: the impact of the participation gap. *Global Environmental Politics*. **3**: 47-73.
- Terlaak, A. e King, A.A. (2006). The effect of certification with the ISO 9000 quality management standard: a signaling approach. *Journal of Behavior and Organization*. **60**: 579-602.
- Zhang, D., Linderman, K. e Schroeder, R.G. (2012). The moderating role of contextual factors on quality management practices. *Journal of Operations Management*. **30**: 12-23.

Curriculum Vitae:

Orlando Kahilana é Doutorando em Gestão, na Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia.

Luís Mendes, depois de uma participação prévia no Programa Europeu de Doutoramento em Entrepreneurship and Small Business Management (Barcelona - Espanha e Växjö - Suécia), concluiu o seu doutoramento em Gestão, pela Universidade da Beira Interior (Portugal). Desde 2005, ele tem trabalhado como Professor Auxiliar nas áreas de Gestão da Qualidade e Gestão da Produção/Operações, entre outras. Os seus trabalhos de investigação foram publicados em revistas e conferências internacionais com arbitragem, abordando questões como o papel dos recursos humanos na gestão da mudança, e a importância da flexibilidade industrial na performance.

Luís Lourenço é Professor Associado do Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior e investigador do NECE. É Licenciado em Gestão pela Universidade da Beira Interior e possui o M.Sc. e PhD. em Gestão pela Universidade de Clemson. Tem lecionado disciplinas nas áreas de Gestão da Produção e Operações e Gestão da Qualidade. Tem publicado e apresentado em conferências diversos artigos e orientado teses de Mestrado e Doutoramento, nessas mesmas áreas.

Authors Profiles:

Orlando Kahilana is actually a Phd candidate [Management] at the University of Beira Interior, Department of Management and Economics.

Luís Mendes, after a previous participation in the European Doctoral Program in Entrepreneurship and Small Business Management (Barcelona – Spain and Växjö – Sweden), received his Ph.D. degree in Business Administration from the University of Beira Interior (Portugal). Since 2005, he has been working

as Professor of Quality Management, and Production/Operations Management. His research papers have appeared in refereed international journals and conferences, addressing issues such as human resources strategic approaches in managing change, and drivers in manufacturing flexibility and its influence in performance.

Luís Lourenço received both his Ms and Ph.D. degrees in Industrial Management at University of Clemson, South Caroline, USA. As Associate Professor at University of Beira Interior he has been teaching in fields such as Quality Management, Production and Operations Management, and Statistics, among others. His research papers have appeared in a few refereed international journals and conferences, and his recent research interests include research and development in the field of Total Quality Management and Business Excellence Models.

Factores de éxito para la implantación de la norma UNE-EN-ISO 9001:2008.

Estudio regional

María de la Cruz del Río-Rama

E-mail: delrio@uvigo.es

Universidad de Vigo, España

Almudena Sereno-Ramírez

E-mail: aserenor@alumnos.unex.es

Universidad de Extremadura, España

Amador Durán-Sánchez

E-mail: ads_1975@hotmail.com

Universidad de Extremadura, España

José Álvarez-García

E-mail: pepealvarez@unex.es

Universidad de Extremadura, España

Resumen

En este artículo se exponen los resultados del estudio empírico llevado a cabo en 40 empresas de las 156 certificadas con la norma UNE-EN-ISO 9001:2008 en Ourense (Galicia-España) en el año 2014. El objetivo es identificar las motivaciones que llevan a las empresas a implantar la norma, qué beneficios perciben de la implantación, qué factores la han facilitado y qué barreras han tenido que superar a lo largo del proceso de implementación de la norma para alcanzar el éxito, y por último, se midió el grado de satisfacción alcanzado. La metodología utilizada es un estudio exploratorio. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que se inicia el proceso de implantación en la empresa para cumplir con una meta establecida por la Dirección y para alcanzar calidad de gestión, siendo el alto compromiso de la dirección el principal factor facilitador de la implantación. Los dos beneficios más importantes que se obtienen son, por un lado, mejorar la imagen de la empresa y una

importante mejora en la gestión y control, y las barreras a superar para alcanzar el éxito son el excesivo formalismo y el elevado consumo de tiempo y recursos para cumplir con los requisitos de la norma.

Palabras clave: Barreras, Beneficios, Calidad, ISO 9001, Motivaciones

Abstract:

In this paper the results of the empirical study conducted in 40 of the 156 companies certified to the UNE-EN-ISO 9001:2008 in Ourense (Galicia, Spain) in 2014 are presented. The objective is to identify the motivations that lead companies to implement the standard, what benefits they receive implantation, what factors have facilitated and what barriers they had to overcome along the process of implementing the standard to achieve success, and finally, the level of satisfaction is measured. The methodology used is an exploratory study. The results show that the implementation process begins in the company to meet a stated goal by management and provide quality management, being the highest commitment to the direction the major facilitating factor of implantation. The two most important benefits obtained are, on the one hand, to improve the image of the company and a significant improvement in the management and control, and the barriers them overcome to achieve success are: excessive formalism and high consumption of time and resources to meet the requirements of the standard.

Keywords: Barriers, Benefits, Quality, ISO 9001, Motivations

1. Introducción

En la actualidad, el cliente es más exigente en cuanto a la calidad de los productos o servicios demandados, generando una necesidad de mejora constante por parte de las empresas. Según Buch-Jensen (2000:18) *“los requisitos de los clientes son parte integrante de las especificaciones, sin embargo, por sí solas no garantizan que los requisitos de un cliente satisfagan de forma constante en caso de que existan deficiencias en el sistema de gestión de la calidad que se encuentra tras el producto”*. Estas consideraciones han dado como resultado el desarrollo de normas y directrices para la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad, siendo complemento a los correspondientes requisitos presentes en las especificaciones técnicas.

Un sistema de gestión de calidad es un método de trabajo mediante el cual se asegura una conformidad de unas actividades con unos requisitos determinados. Su implantación permite que cada integrante de una empresa sepa que hacer y qué se espera de su trabajo, cómo realizar su trabajo, cómo y cuándo realizar sus tareas, lo cual permite que el resultado del trabajo, y en consecuencia la realización de los productos, bienes o servicios

esté controlado, y que por tanto, cumpla con las especificaciones técnicas que se le esperaban desde un principio.

Para implantar el sistema de calidad la mayoría de las empresas a nivel mundial utilizan el estándar de la UNE-EN-ISO 9001:2008, que en palabras de AENOR (Asociación Española de Normalización) *“además de ser una plataforma ideal para avanzar hacia otros estándares, como de gestión de medioambiente, la seguridad o la responsabilidad social, permite a la pequeña y mediana empresa situarse al nivel de las más grandes, equiparándose en eficiencia y compitiendo en igualdad de posibilidades en el agresivo mercado actual”*.

En este contexto, se plantea este trabajo de investigación que tiene como objetivo analizar una serie de aspectos que envuelven a las empresas cuando implementan y se certifican con la norma UNE-EN-ISO 9001:2008, en concreto, nos centraremos en las empresas Ourensanas (Galicia-España). Analizaremos cuáles han sido las motivaciones que llevaron a las empresas a implantar la norma, identificaremos cuáles han sido los beneficios derivados de dicha implantación y que factores la han facilitado y, por último, analizaremos que barreras se han encontrado en el proceso de implantación. También, se han planteado cuestiones cómo: ¿Qué ocurre después de la implantación de la norma?, ¿Cuánto tiempo les ha llevado su implantación?, y nos centraremos en dos aspectos que se consideran de gran relevancia como son conocer si han rentabilizado la implantación y su nivel de satisfacción con la misma. Para poder dar respuesta a estos objetivos se estructura el trabajo en cuatro epígrafes: marco teórico, metodología, análisis de datos y conclusiones.

2. Marco teórico

2.1. La norma UNE-EN-ISO 9001-2008

La norma ISO UNE-EN-UNE-EN-ISO 9001:2008 marca los requisitos mínimos para la implantación y posterior certificación de un sistema de gestión de la calidad (SGC) en una empresa. Cuatrecases (2010:339) afirma que implementar un sistema de gestión de la calidad *“es uno de los objetivos estratégicamente más importantes para alcanzar y refrendar la competitividad, es a la vez uno de los proyectos más complicados, completos y largos que se pueden emprender”*.

Esta norma pertenece a la familia de normas ISO 9000 que son el estándar de normas de calidad más importante en el mundo. Su nacimiento es el año 1987 cuando ISO publicó por primera vez las normas ISO 9000, adoptadas en España por AENOR en el año 1989. La ISO 9000 son un conjunto de normas prácticas y probadas para dirigir eficazmente a las organizaciones en el objetivo de lograr una gestión de la calidad óptima, que definen un estándar internacional. La certificación UNE-EN-ISO 9001 se concede al sistema de calidad de la organización, y hace referencia al conjunto formado por la estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para poner en práctica el Sistema de Gestión de la Calidad (Sangüesa et al., 2006). La versión actual de la familia ISO 9000, constituida en noviembre de 2008, se estructura en cuatro normas (Tabla 1).

Tabla 1- Familia ISO 9000:2008

Normas básicas de la familia ISO 9000	Contenido
ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos y vocabulario.	Establece un punto de partida para comprender las normas y define los términos fundamentales utilizados en la familia de normas ISO 9000.
UNE-EN-ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos.	Norma que establece los requisitos que se emplean para cumplir eficazmente los requisitos del cliente y los requisitos reglamentarios aplicables.
ISO 9004:2000 Sistemas de Gestión de Calidad. Gestión para el éxito sostenido de una organización.	Es una guía que proporciona ayuda para la mejora del sistema de gestión de la calidad para beneficiar a todas las partes a través del manteniendo de la satisfacción del cliente.
ISO 19011:2012 Directrices para la Auditoría Medioambiental y de Calidad	Proporciona directrices para verificar la capacidad del sistema para conseguir los objetivos de la calidad definidos. Esta norma se utiliza internamente o para auditar a los proveedores.

Fuente: Elaboración propia a partir de ISO 9000:2008

La norma UNE-EN-ISO 9001:2008 está estructurada en ocho capítulos, de los cuales los tres primeros (objeto y campo de aplicación, referencias normativas, y términos y definiciones) nos hablan de aspectos formales de la norma, mientras que los cinco restantes, hablan de los requisitos y gestión de la norma: capítulo 4: Sistemas de gestión de calidad. En él se encuentran los requisitos generales y los requisitos de la

documentación (generalidades, manual de control, manual de calidad y control de documentos y registros); capítulo 5: Responsabilidades de la dirección. Muestra los requisitos con los que tiene que comprometerse la dirección de la organización: el enfoque al cliente, la política de calidad, la planificación, revisión y su control; capítulo 6: Gestión de los recursos. En este capítulo se engloban el método de gestión para los recursos, tales como los recursos humanos, infraestructura y el ambiente de trabajo; capítulo 7: Realización del producto. En él se encuentran la planificación de la realización del producto, procesos relacionados con el cliente, diseño y desarrollo, compras relacionadas con el producto y el control de los equipos de medición y seguimiento y capítulo 8: Medición, análisis y control. Este último apartado de la norma trata sobre la gestión de la información, habla sobre requisitos generales de la información, seguimiento y control, control del producto no conforme, análisis de los datos y de la mejora.

Estas normas gozan de buena salud a nivel mundial, de hecho, es el instrumento de calidad más extendido por el mundo con más de un millón de certificaciones en 184 países según AENOR en el año 2012. Si atendemos a los datos facilitados por la Organización Internacional de Normalización (ISO) para el año 2012, en *The ISO Survey of Management System Standard Certifications* (ISO, 2012), ha aumentado sensiblemente con respecto del año anterior, concretamente un 2%, pasando de 1.079.647 certificaciones en 2011, a 1.101.272 en el año siguiente. Remitiéndonos a este estudio, cabe mencionar que los países donde más ha crecido el número de certificaciones de la UNE-EN-ISO 9001 en 2012 fueron España, China y Rumanía. Si hablamos del número total de certificaciones el ranking lo encabeza China, seguida de Italia y España. De esto deducimos que España posee la segunda plaza a nivel europeo, con casi 60.000 certificaciones. En lo que respecta a Galicia, en la tabla 2, se observan los datos referentes al proceso de certificación a fecha de 2006, últimos datos disponibles antes del cierre del Observatorio da Calidade de Galicia que se encargaba de la recogida y análisis del número de certificaciones en Galicia.

Tabla 2- Certificaciones en Galicia. Año 2006

	EMPRESAS CERTIFICADAS ISO 9000	Nº TOTAL DE EMPRESAS EN GALICIA	NIVEL DE IMPLANTACIÓN (en %)
Nº total de certificaciones	4.372	198.603	2,20
DISTRIBUCIÓN POR PROVINCIA			
- A Coruña	1.871	83.077	2,25
- Lugo	509	24.642	2,07
- Ourense	482	23.458	2,05
- Pontevedra	1.510	67.426	2,24
DISTRIBUCIÓN POR DIMENSIÓN			
- Micro (0-9)	1.700	188.727	0,90
- Pequeña (10-49)	2.102	8.723	24,10
- Mediana-Grande (+50)	570	1.153	49,44
DISTRIBUCIÓN POR ACTIVIDAD			
- Industria (incluida la energía)	1.766	16.391	10,77
- Construcción	381	28.224	1,35
- Servicios	2.225	153.988	1,44

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos del IGE (2006) para el número total de empresas en Galicia y de la Base de datos da certificación de Galicia (mayo de 2007) para el número de empresas certificadas.

Fuente: Del Río y Martínez (2008:7)

Los datos que contiene la tabla 2 permiten observar que las provincias gallegas, con más certificaciones ISO 9001, son las de A Coruña y Pontevedra, algo a priori esperado, ya que la mayor parte del tejido industrial gallego se encuentra en estas provincias. De hecho, y remitiéndonos a la tabla anterior, dos de cada tres empresas se encuentran en una de estas provincias. Por otro lado, mencionaremos que el índice de implantación en las empresas gallegas es bajo, próximo al 2%.

2.2. Motivaciones, beneficios y barreras para implantar la norma UNE-EN-ISO 9001

La revisión de la literatura permite comprobar el estado de los conceptos a analizar. En lo que respecta a las motivaciones que llevan a las empresas a implantar el estándar ISO 9001 son de diversa índole. Jones et al. (1997) en un estudio que realizó en 272 empresas australianas, concluyó que las motivaciones que llevaron a las empresas a implantar un Sistema de Gestión de Calidad son: requerimiento de los clientes, utilizar el sistema como una herramienta de marketing o relaciones públicas, o mejorar los procesos internos de la empresa y su competitividad. En esta línea, Ferguson et al. (1999) en un trabajo realizado en 51 empresas certificadas en la provincia de Cádiz, observó que algunos de los motivos que llevaban a las empresas a certificarse eran: mejorar los procesos, mejorar la comunicación dentro de la empresa, mejorar la calidad de producto y la imagen de empresa e incrementar la cuota de mercado, entre otros. Selles & Trigueros (2008) en otro estudio en empresas españolas, observó una serie de motivaciones fuera del ámbito interno de la empresa, tales como presión de la competencia, presión de los clientes, la

posibilidad de abrir las puertas de otros mercados con la certificación o un aumento de la satisfacción de los clientes.

En conclusión, teniendo en cuenta la revisión bibliográfica realizada y la investigación de Cruz et al. (2006) y Prado et al., (2014) podemos afirmar que existen dos grupos de motivaciones, unas de carácter externo y otras, de carácter interno. Las motivaciones de carácter externo son las relacionadas con promocionar la imagen de la empresa, desarrollar nuevos mercados, incrementar la cuota de mercado o las relacionadas con los clientes y sus exigencias, y las de carácter interno están relacionadas con la mejora de los productos o servicios, la reducción de costes asociados a los mismos, mejorar las infraestructuras de la organización o mejorar la satisfacción de los empleados.

Si revisamos la literatura sobre los beneficios proporcionados por el proceso de implantación y certificación de la norma, vemos que estos son muy numerosos. Heras et al. (2006) afirma que se obtiene una mejora en la toma de decisiones corporativas, mejora en la motivación de las personas de la organización, la creación de un marco estratégico o una mejora en la gestión de la empresa. En otro estudio, Camisón et al. (2007) afirma que a raíz de la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, aparecerán una serie de beneficios, como por ejemplo, una mejor determinación y compromiso por parte de las personas pertenecientes a la organización y una mejora continua de la empresa, todos ellos beneficios internos.

La implantación, no solo genera importantes beneficios internos sino también externos. En este sentido, López (2006) afirma que la empresa al tener implantado un sistema de gestión de la calidad será capaz de satisfacer las nuevas necesidades de los clientes, logrando adaptar sus productos o servicios a los requerimientos del cliente, y de esta forma el cliente verá aumentado el valor del producto o servicio que recibe. Así, la empresa disminuirá los costes asociados a la mala calidad de los productos y será capaz de responder con profesionalidad a las necesidades del mercado en cada momento, racionalizar su gestión, sus procesos operativos, y de esta forma posicionarse mejor en el mercado y acceder a nuevos clientes

Encontramos en la literatura empírica diferentes clasificaciones de los beneficios. Martínez (2006) realiza un estudio en las empresas gallegas certificadas y los clasifica en: beneficios internos (beneficios organizativos y de control, y beneficios en la productividad y los costes) y beneficios externos (beneficios comerciales). Este autor cita como beneficios organizativos y de control, la mejora general de la organización, el

incremento de motivación de los empleados o la mejora de la comunicación interna, entre otros. Los beneficios que se incluyen en el grupo de productividad y costes son el mejor aprovechamiento de los recursos, la mejora de la eficacia de la empresa y de las operaciones internas. En cuanto a los beneficios comerciales son la apertura de nuevos mercados, fidelización de clientes o simplemente mejorar la imagen de la empresa.

Sin embargo, aunque la implantación y certificación genera importantes beneficios no está exento este proceso de barreras a superar por las empresas. Tarí (2001) pone en evidencia que pueden ser barreras para la implantación de la norma la resistencia al cambio, tanto de los empleados como de la alta dirección, ya que modifica sus hábitos y costumbres, aumenta la carga de trabajo para los directivos y supervisores de calidad. También afirma que otras barreras a superar para alcanzar el éxito en la implantación de la norma son: el excesivo formalismo, la pesada burocracia, o la idea de que la norma va acarrear una serie de costes y que los beneficios apenas se van a notar en la empresa.

En un estudio posterior, Baquero et al. (2003) identificó como barreras la falta de rigor en la aplicación de la norma, la ausencia de acciones correctivas/preventivas para su correcta implantación o la incorrecta interpretación de las auditorías internas de control. Por su parte, Camisón et al. (2007) destaca el cambio de la cultura organizacional necesario para la implantación de la norma como una barrera difícil de superar, al suponer un importante cambio en la actitud del personal, en su manera de pensar y actuar. Subrahmanya & Rajashekhar (2009) detectaron como mayor barrera la resistencia al cambio por parte de los empleados, y la falta de recursos económicos en empresas de la India.

3. Metodología

La población objetivo la constituyen las empresas Ourenšanas (Ourense-Galicia-España) certificadas con la norma UNE-EN-ISO 9001-2008. Al no existir a día de hoy en Galicia un directorio oficial de empresas certificadas con la norma UNE-EN-ISO 9001:2008, se utilizó como base de datos un listado de la Cámara de Comercio de Ourense de 2012, en el que constaban 216 empresas certificadas con la norma.

A continuación, se realizó un proceso de depuración de la base de datos comprobando que cada una de las empresas que aparecían en el listado, en la actualidad, estaban certificadas. Para ello, se accedió a su página web o se realizó un primer contacto

telefónico con las mismas. Tras el proceso de depuración el número de empresas que forman la base de datos es de 156. El proceso de recogida de datos comenzó en abril de 2014 y finalizó el 30 de mayo obteniéndose 40 cuestionarios válidos.

El cuestionario se divide en dos partes claramente diferenciadas, la primera parte contiene preguntas generales que permiten obtener el perfil de las empresas, y en una segunda parte, se realizan las preguntas que nos permitirán cumplir con los objetivos propuestos; ¿Qué motivaciones llevaron a su empresa a implantar la norma?, ¿Qué beneficios percibió su empresa derivados de implantar la norma?, ¿Qué factores han facilitado en su empresa la implantación y qué barreras encontraron?, ¿Ha rentabilizado la implantación?, y a mayores se les pidió que valoraran el grado de satisfacción con la implantación. En cada pregunta se les proporciono un conjunto de ítems siendo la escala utilizada Likert de cinco puntos que va de 1, nada importante a 5, muy importante, excepto en la valoración de la satisfacción que va de 1, muy insatisfecho a 5, muy satisfecho. La validez de las escalas de medida esta soportada por la utilización de escalas ya validadas por autores de reconocido prestigio (Tabla 3).

Tabla 3- Validez de contenido de las escalas de medida

CUESTIÓN	AUTOR
Motivaciones	Cruz et al. (2006)
Beneficios	Álvarez et al. (2012)
Factores Facilitadores	Escanciano (1999)
Barreras	Escanciano (2010)
¿Qué Pasa Después De La Implantación De La Norma UNE –EN- ISO: 9001:2008?	Fuentes (2011)

Fuente: Elaboración propia

4. Análisis de datos

En lo referente al tamaño¹ de las empresas encuestadas, destaca que casi la mitad son empresas medianas, con un índice de participación de un 40% en el total de la muestra (16 empresas). A continuación están las empresas de pequeño tamaño (10) con un índice del 25%, seguidas de microempresas que representan el 20% (8) y con un 15% las de más de 250 trabajadores (6 empresas). Si analizamos la distribución por sectores, un 57,50% pertenecen al sector terciario o servicios, el 30% al sector secundario y el 12,50% restante al sector primario. La empresa certificadora con mayor número de certificaciones dentro de la muestra es AENOR, con un 74%, en menor medida Bureau Veritas con un 10%, LRQA y Lloyds (8%) y Applus (2%). Para terminar de definir el perfil de las empresas de la muestra, se les preguntó por las certificaciones de calidad que poseen a mayores de la UNE-EN-ISO 9001:2008, el 15% de la muestra están certificadas en EMAS III y el 37% en ISO 14001 (certificación medioambiental Europea e Internacional). Además el 15% poseen la certificación OHSAS 18001 (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo).

Motivaciones y Beneficios de implantar la norma UNE-EN-ISO 9001:2008

Los motivos más importantes para implantar la UNE-EN-ISO 9001:2008 son: ser una meta establecida por la alta dirección con una media de 4,62, promocionar la calidad de gestión (4,35), comprobar la eficacia de la gestión de la calidad total (4,20) y promocionar la imagen corporativa con 3,97. Mejorar las infraestructuras de la organización (3,92) e incrementar la cuota de mercado, también son motivaciones a las que le conceden mucha importancia. Por otro lado, las motivaciones a las que les conceden una menor importancia son incrementar la competitividad internacional con una media de 2,25, desarrollar mercados internacionales (2,20) y que la implantación sea un requisito para la política gubernamental (2,17).

¹ Clasificación atendiendo al criterio del número de trabajadores recomendado por la Comisión de las Comunidades Europeas 2003/361/CE, del 6 de mayo de 2003, sobre la definición de tamaño de empresas.

Tabla 4- Motivaciones que llevaron a su empresa a implantar la norma UNE-EN-ISO 9001:2008

Motivaciones	Media
M8: Meta establecida por la alta dirección	4,62
M10: Promocionar calidad de gestión	4,35
M14: Comprobar la eficacia de la gestión de la calidad total	4,20
M11: Promocionar imagen corporativa	3,97
M9: Mejorar infraestructuras de la organización	3,92
M15: Incrementar cuota de mercado	3,80
M6: Requisito solicitado por los clientes	3,57
M12: Mejorar la satisfacción de los clientes	3,32
M13: Reducir costes	3,07
M7: Desarrollar nuevos mercados	2,72
M1: Presión por parte de la competencia	2,32
M2: Seguir la corriente del mercado	2,27
M3: Incrementar la competitividad internacional	2,25
M4: Desarrollar mercados internacionales	2,22
M5: Requisitos para la política gubernamental	2,17

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5- Beneficios implantación UNE-EN-ISO 9001:2008

Beneficios	Media
B1: Mejorar la imagen de la empresa	4,47
B15: Mejora gestión y control	4,42
B6: Clara definición de procesos y responsabilidades	4,30
B2: Mejora de las relaciones con los clientes	4,22
B4: Aumento de la confianza y satisfacción de los clientes	4,17
B19: Realización de productos o servicios de más calidad	4,17
B14: Aumento de la conciencia de calidad de la empresa	4,12
B12: Mayor rapidez de respuesta al mercado	4,12
B11: Mejora de la productividad (mayor aprovechamiento de tiempo y recursos)	3,97
B22: Incremento de ventas	3,90
B3: Mejora de la fidelidad de los clientes	3,85
B7: Mayor motivación e implicación de los trabajadores	3,75
B5: Aumento de la cartera de clientes	3,72
B13: Mayor rapidez en la respuesta de mercado	3,65
B17: Reducción de quejas y reclamaciones	3,60
B9: Aumento de la conciencia de calidad de los empleados	3,57
B8: Mejora de las relaciones dirección-empleados	3,42
B10: Mejora del ambiente de trabajo	3,42
B20: Incremento de la cuota de ventas	3,42
B16: Nos ha permitido acceso a nuevos mercados	3,37
B21: Incremento de cuota de mercado	3,37
B18: Reducción de costes	3,17

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los beneficios percibidos por las empresas derivados de la implantación de la UNE-EN-ISO 9001:2008 observamos que todos los beneficios propuestos para su valoración son importantes, ya que ninguno presenta una puntuación inferior a tres. En la tabla 5, aparecen ordenados por orden de importancia. Mejorar la imagen de la empresa (4,47), mejorar la gestión y control (4,42) y una clara definición de procesos y responsabilidades (4,30) son los beneficios más valorados. Por otro lado, los beneficios menos valorados son el acceso a nuevos mercados y el incremento de la cuota de mercado, con una media de 3,37, y la reducción de costes con una media de 3,17.

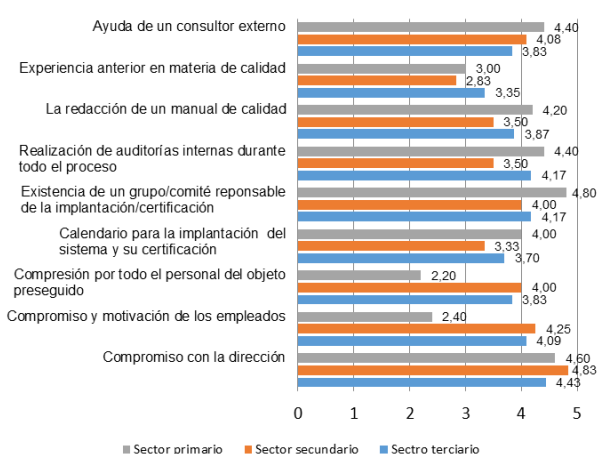
Factores que han facilitado en su empresa la implantación de la norma UNE-EN-ISO- 9001:2008

Las empresas consideran que el principal factor facilitador de la implantación de la norma en las empresas es el elevado compromiso por parte de la dirección con el proceso y en segundo lugar, la existencia de un grupo/comité responsable de la implantación/certificación, con un 4,55 y 4,13 de media respectivamente (Tabla 6). Les sigue el compromiso y motivación de los empleados, con un 4,00 de media, y la realización de auditorías internas durante todo el proceso. Los menos valorados por las empresas son la existencia de un calendario para la implantación del sistema y su certificación (3,55) y la existencia de personal con experiencia anterior en materia de calidad (3,18).

Tabla 6- Factores facilitadores para la implantación UNE-EN-ISO 9001:2008

Factores facilitadores para la implantación	Media
Fa1: Compromiso de la dirección	4,55
Fa5: Existencia de un grupo/comité responsable de la implantación/certificación	4,13
Fa2: Compromiso y motivación de los empleados	4,00
Fa6: Realización de auditorías internas durante todo el proceso	3,98
Fa9: Ayuda de un consultor externo	3,90
Fa7: La redacción de un manual de calidad	3,78
Fa3: Compresión por todo el personal del objeto perseguido	3,75
Fa4: Calendario para la implantación del sistema y su certificación	3,55
Fa8: Experiencia anterior en materia de calidad	3,18

Gráfico 1- Factores facilitadores para la implantación UNE-EN-ISO 9001:2008 por sectores



Fuente: Elaboración propia

Si tenemos en cuenta el sector al que pertenecen las empresas (Gráfico 1), el sector primario considera que el factor más importante es la existencia de un grupo/comité

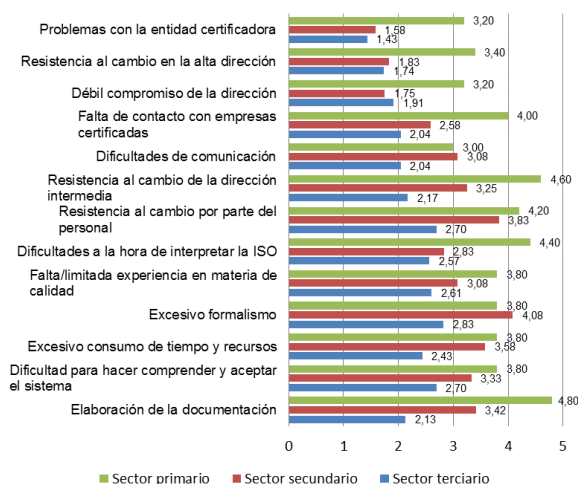
responsable de la implantación/certificación (4,80), mientras que en el sector secundario y terciario es el compromiso de la dirección, con 4,83 y 4,43 de media respectivamente. Los factores menos valorados para el sector primario, son la comprensión por todo el personal del objetivo perseguido, con una media de 2,20 y el compromiso y motivación de los empleados con 2,40. Para el sector secundario y terciario, el factor menos valorado es la experiencia anterior en materia de calidad, con 2,83 y 3,35 respectivamente.

Barreras que ha encontrado su empresa en la implantación de la norma UNE-EN-ISO 9001:2008

Se les preguntó a las empresas por las barreras a las que se enfrentaron durante su proceso de implantación, y observamos que la principal barrera a superar es el excesivo formalismo para su implantación con una media de 3,60, seguida de un excesivo consumo de tiempo y recursos (3,52) y la dificultad para hacer comprender y aceptar el sistema (3,45). Sin duda el organismo ISO es consciente de estas barreras, por ello, uno de los objetivos perseguidos en las sucesivas revisiones de la norma, van encaminadas a disminuir el formalismo para hacerla más dinámica y atractiva para las empresas. Las barreras que son consideradas menos importantes son la resistencia al cambio de la alta dirección (1,90), que coincide con el factor facilitador con más media, el débil compromiso de la alta dirección (1,87) y los problemas con la entidad certificadora (1,55). Si nos fijamos en las medias ponderadas de estas barreras, observamos que están cercanas al 1, lo que nos indica que son barreras poco importantes para las empresas.

Tabla 7- Barreras a la implantación UNE-EN-ISO 9001:2008

Barreras	Media
Ba4: Excesivo formalismo	3,60
Ba3: Excesivo consumo de tiempo y recursos	3,52
Ba2: Dificultad para hacer comprender y aceptar el sistema	3,45
Ba 7: Resistencia al cambio por parte del personal	3,37
Ba 1: Elaboración de la documentación	3,15
Ba 5: Falta/limitada experiencia en materia de calidad	3,10
Ba 6: Dificultades a la hora de interpretar la ISO	2,95
Ba 8 : Resistencia al cambio de la dirección intermedia	2,80
Ba 9: Dificultades de comunicación	2,70
Ba 10: Falta de contacto con empresas certificadas	2,30
Ba 12: Resistencia al cambio en la alta dirección	1,90
Ba 11: Débil compromiso de la dirección	1,87
Ba 13: Problemas con la entidad certificadora	1,55

Gráfico 2- Barreras a la implantación de la UNE-EN-ISO 9001:2008 por sectores

Fuente: Elaboración propia

Si tenemos en cuenta el sector de pertenencia (Gráfico 2), observamos que las empresas pertenecientes al sector primario, son las que tienen que enfrentarse a mayores barreras, siendo la barrera más importante con una media de 4,80 la elaboración de la documentación, seguida de la resistencia al cambio de la dirección intermedia (4,60). La barrera con menos puntuación es la dificultad de comunicación (3,00). Para el sector secundario, la barrera más importante es el excesivo formalismo (4,08), seguida de la resistencia al cambio del personal, con una media de 3,83. Las consideradas menos importantes son los problemas con la entidad certificadora y la resistencia al cambio de la alta dirección, con 1,58 y 1,83, respectivamente. El sector terciario es el que percibe las barreras con menor intensidad, ya que ninguna barrera llegan a considerarla

medianamente importante al obtener todas ellas una puntuación inferior a 3. La barrera más importante es el excesivo formalismo (2,83), seguida de la dificultad de hacer comprender y aceptar el sistema, y la resistencia al cambio por parte del personal, ambas con una media de 2,70.

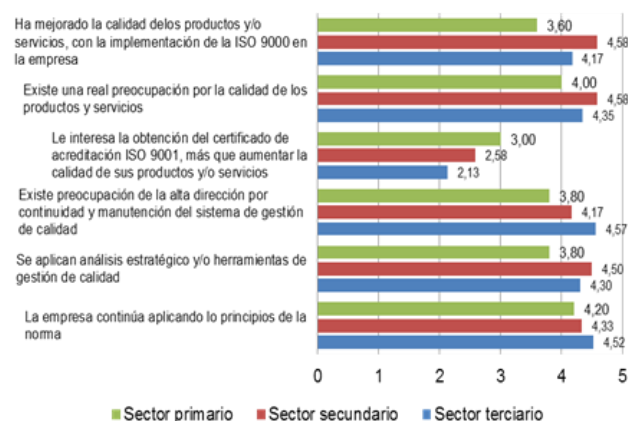
¿Qué pasa después de la implantación de la norma UNE-EN-ISO 9001:2008?

Una vez que las empresas ya se han certificado, queda el interrogante de que pasa después de la implantación/certificación en la empresa con respecto al tema de calidad. Con la finalidad de averiguarlo se planteó seis situaciones diferentes a valorar. Todas obtienen la calificación de importantes, excepto “*Le interesa la obtención del certificado de acreditación UNE-EN-ISO 9001:2008, más que aumentar la calidad de sus productos y/o servicios*” con una media de 2,20. Como podemos observar en la tabla 7 una vez finalizado el proceso de implantación de la norma las empresas continúan aplicando los principios de la norma y muestran una gran preocupación por la calidad de los productos y servicios prestados.

**Tabla 7- Después de la implantación
UNE-EN-ISO 9001:2008**

Después de la implantación	Media
D1: La empresa continúa aplicando lo principios de la norma	4,48
D5: Existe una real preocupación por la calidad de los productos y servicios	4,43
D2: Se aplican análisis estratégico y/o herramientas de gestión de calidad	4,38
D3: Existe preocupación de la alta dirección por continuidad y manutención del sistema de gestión de calidad	4,38
D6: Ha mejorado la calidad de los productos y/o servicios, con la implementación de la ISO 9001:2008 en la empresa	4,28
D4: Le interesa la obtención del certificado de acreditación UNE-EN-ISO 9001:2008, más que aumentar la calidad de sus productos y/o servicios	2,20

Gráfico 3- Después de la implantación UNE-EN-ISO 9001:2008 por sectores



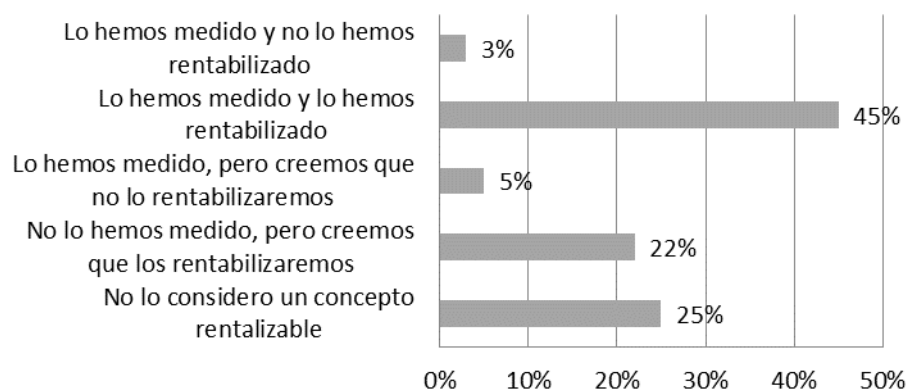
Fuente: Elaboración propia

Observamos que en los tres sectores (Gráfico 3), las empresas están más interesadas en aumentar la calidad de sus productos y/o servicios, que en obtener la acreditación en la norma UNE-EN-ISO 9001:2008. Las empresas del sector primario creen que después de la implantación, lo más importante es seguir aplicando los principios de la norma, con una media de 4,52 y continuar preocupados por la calidad de los productos y servicios. Para el sector secundario, lo más importante son sus productos o servicios, ya que las opciones más valoradas son haberlos mejorado con la implantación y la preocupación por ellos, ambas con 4,58 de media. Para el sector terciario después de la implantación continúa existiendo una preocupación de la alta dirección por la continuidad y la mantención del sistema de gestión de calidad, y como consecuencia la empresa continúa aplicando los principios de la norma.

¿Cuánto tiempo ha tardado en implantar la UNE-EN-ISO 9001:2008 su empresa?

En el gráfico 4 se observa que el tiempo de implantación de la norma en las empresas de la muestra es de 6 a 12 meses en el 65% de los casos y el 17% de las empresas la realiza en menos de 6 meses. Teniendo en cuenta los datos deducimos que el 82% de las empresas implantan la norma en un periodo inferior a 12 meses.

Gráfico 4- Tiempo en implantar la UNE-EN-ISO 9001:2008 su empresa

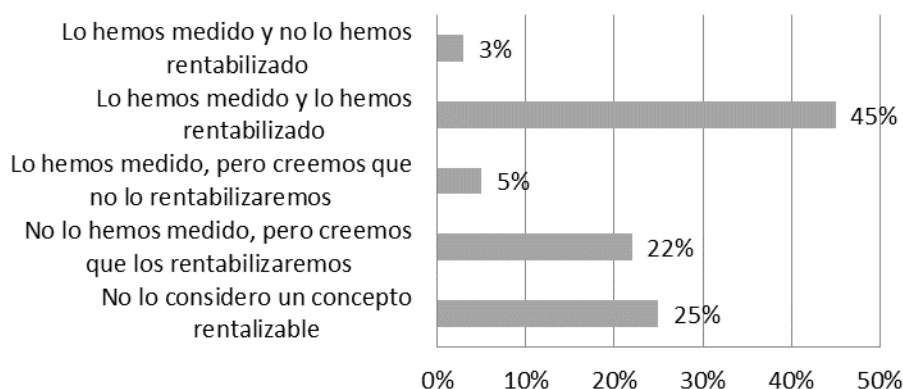


Fuente: Elaboración propia

¿Ha rentabilizado la implantación de la UNE- EN-ISO 9001:2008 su empresa?

Más de la mitad de las empresas han manifestado que han obtenido rentabilidad de la implantación de la norma (Gráfico 5). En este sentido, un 45% de las empresas la han medido y rentabilizado, y un 22% no la han medido pero consideran que lo rentabilizarán. Por el contrario, un 8% afirman que no lo han rentabilizado y el 25 % restante no consideran que sea un concepto que se rentabilice.

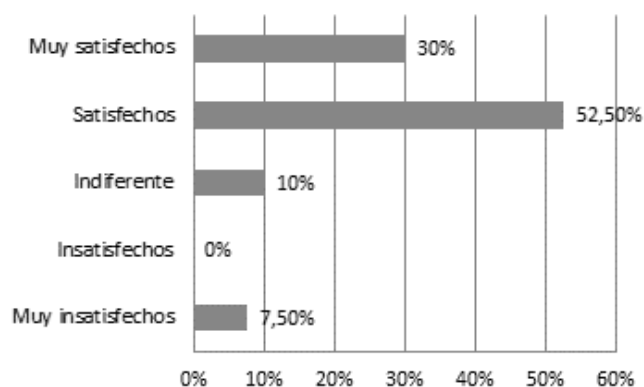
Gráfico 5- Rentabilidad de la UNE-EN-UNE-EN-ISO 9001:2008 su empresa



Fuente: Elaboración propia

Satisfacción de la implantación/certificación de la UNE-EN- UNE-EN-ISO 9001:2008

Como se observa en el gráfico 6 un 82,50% de las empresas manifiestan que están satisfechas, de las cuales un 30% están muy satisfechas. El índice de los que dicen no estar satisfechos es de un 17,50% repartido entre un 10% que les ha resultado indiferente la implantación y un 7,50% que han quedado muy insatisfechos.

Gráfico 6- Satisfacción de la implantación/certificación

Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones

La implantación de la Gestión de la Calidad en las empresas tiene entre sus muchos objetivos tres que se consideran fundamentales como son; satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y potenciales para seguir siendo competitiva en el mercado al que se dirige, satisfacer esas necesidades al menor coste posible y por otro lado, permite crear una cultura de mejora continua entre sus empleados, que permite obtener mejoras/beneficios para la sociedad, el cliente, los empleados, y para toda la organización (Kanji y Asher 1996). Así, la implantación de sistemas de gestión de la calidad en la actualidad debería estar impulsada por los beneficios que de ella se derivan, que como hemos mencionado son muchos. Sin embargo, el proceso es lento ya que las empresas no son conscientes de dichos beneficios, sino que tienen una visión a corto plazo del proceso de implementación de la calidad que en sus primeros momentos supone unos costes tanto monetarios, como de recursos (tiempo de trabajo) muy elevados.

En este contexto, se planteó la presente investigación con el objetivo de conocer la experiencia de las empresas ourensanas en lo que se refiere a su proceso de implementación de la calidad, de forma que dicha experiencia sirva a las empresas de su entorno que aún no se han certificado para iniciar el proceso de implantación de la norma. En este sentido es necesario:

- 1.- Identificar las motivaciones que las llevaron a implementar su Sistema de Gestión de la Calidad. Dichas motivaciones deben ser conocidas por las administraciones públicas y privadas que realizan la labor de incentivar e impulsar el proceso de

implementación de sistemas de calidad. Sistemas necesarios para las empresas si quieren competir en estos momentos en el mercado nacional, pero sobre todo en mercados internacionales, dónde el poseer una certificación de Sistema de Gestión de la Calidad se está convirtiendo en una condición necesaria o exigencia para operar en dichos mercados.

2.- Identificar los beneficios que las empresas perciben que se derivan directamente de tener implementado un sistema de gestión de la calidad. No hay mejor promoción para la implantación de sistemas de calidad entre las empresas orensanas que la experiencia de las que en estos momentos ya tienen implementado un sistema de calidad. Las administraciones públicas, las confederaciones de empresarios, etc., deberían realizar mesas redondas, sesiones informativas, encaminadas a que las empresas que ya poseen una certificación de calidad hagan llegar al resto del tejido empresarial orensano los beneficios que perciben de su implantación.

3.- Identificar las barreras que han tenido que superar lo largo de su proceso de implantación. Es fundamental para las empresas que están considerando el implantar un sistema de calidad el conocer con anterioridad las barreras a las que se tienen que enfrentar, lo que les permitiría poner en marcha las acciones necesarias para eliminarlas o minimizarlas antes de comenzar su proceso de implantación y de esta forma asegurar el éxito y reducir considerablemente el tiempo que les llevará.

4.- Identificar los factores facilitadores para la implantación. Es de vital importancia para las empresas conocer dichos factores, para poder apoyarse en ellos cuando implanten su Sistema de Gestión de la Calidad.

Los datos que hemos obtenido en esta investigación nos han permitido cumplir con los objetivos fijados, identificar las motivaciones, beneficios, barreras y factores facilitadores. Aunque ya han sido analizados en profundidad en el epígrafe de análisis de datos, destacamos los siguientes: la principal motivación que impulsa a las empresas orensanas a implantar la norma es que es una meta establecida por la alta dirección de la empresa; el beneficio más importante que se obtiene es la mejora de la imagen de la empresa, junto con la mejora de su gestión y la clara definición de procesos y responsabilidades; y el principal factor facilitador es el compromiso de la alta dirección y las barrera más importante a superar es el excesivo formalismo que acarrea la certificación y el excesivo consumo de tiempo y recursos que hay que destinar a este proceso.

En cuanto a la rentabilidad que se obtiene de la implantación de la norma un 45% de las empresas encuestadas, han medido la rentabilidad de la norma y les ha resultado rentable, y un 22% no lo han medido pero la consideran rentable. Y para finalizar, un 52,50% de las empresas ourensanas están satisfechas con la norma.

Bibliografía

- Álvarez García, J., Fraiz Brea, J.A., & Del Río Rama, M.C. (2012). Balnearios españoles. Beneficios percibidos de certificarse en la Q de Calidad Turística: Análisis empírico. *Estudios Turísticos*, (192), 87-110.
- Baquero, M., & Borra, N. (2007). *Gerencia de proyectos de construcción inmobiliaria. Fundamentos para la gestión de la calidad*. Pontificia Universidad Javeriana. Colombia
- Buch Jensen, P. (1996). *Gestión de la Calidad. ISO 9000. Guía y Comentarios*. Madrid: AENOR, 1996. ISBN: 8481430439.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas*. Editorial: Pearson/Prentice Hall. Madrid
- Cruz, S., García, J. E., & Gresa, J. L. (2006). Principales motivos que conducen a la implantación de un sistema de gestión de la calidad y principios que subyacen. In Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM (p. 37). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación*. Profit Editorial.
- Del Río, M.C., & Martínez, M. (2008). La apuesta por la calidad de las empresas gallegas: un estudio descriptivo. *Revista Galega de Economía*, 17(2), 129-148.
- Escanciano, M.C. (1999). La certificación ISO 9000: Implantación y efectividad en el principado de Asturias. In La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999 (pp. 213-220). Universidad de La Rioja.
- Escanciano, M.C. (2010). Certificación ISO 9000 en España: Dificultades versus satisfacción empresarial. *Dirección y Organización*, (27), 148-156.
- Ferguson, M.C., Sánchez, A., & Sierra, C. (1999). Análisis de los sistemas de gestión de la calidad según la normativa ISO 9000 en las empresas de la provincia de Cádiz. Proceedings of the IX National Congress of ACEDE. Burgos.
- Fuentes S.M. (2011). *Gestión ISO 9000 experiencias en su aplicación, en un contexto mipyme*. Chile: Editorial: CONUPIA.

- Heras, I.S., Landín, G. A., & Fa, M. C. (2006). The impact of quality management in European companies' performance: the case of the Spanish companies. *European Business Review*, 18(2), 114-131.
- ISO (2012). *The ISO Survey of Management System Standard Certifications*. International Organization for Standardization. Disponible en: <http://www.iso.org/iso/iso-survey>
- ISO 9000:2008. Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary, ISO, Geneva.
- ISO 9001:2008. Quality Management Systems – Requirements Specifies, ISO, Geneva.
- Jones, R., Arndt, G., & Kustin, R. (1997). ISO 9000 amongst Australian companies: impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 14(7), 650-660.
- López, S. (2006). Implantación de un sistema de calidad: Los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización. Ideas propias Editorial SL.
- Martínez, M. (2006). Análisis de la gestión de la calidad total en las entidades gallegas. Un estudio basado en el modelo de excelencia de la European for Quality Management (EFQM). *Tesis de Doctorado*. Universidade da Coruña.
- Prado Roman, C., Del Castillo Peces, C., Mercado Idoeta, C., & Álvarez García, J. (2014). Motivaciones y resultados de las normas de aseguramiento de la calidad: las normas ISO 9000 y el sector financiero. *TMQ-Techniques, Methodologies and Quality* [en línea], 5, 71-90. Disponible en web: <http://publicacoes.apq.pt/motivaciones-y-resultados-de-las-normas-de-aseguramiento-de-la-calidad-las-normas-iso-9000-y-el-sector-financiero-espanol/>
- Sangüesa, M., Mateo, R., & Ilzarbe, L. (2006). *Teoría y Práctica de la Calidad*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Selles M.E., & Trigueros-Pina J.A. (2008). Management and measurement of quality in ISO 9000 organizations: an empirical study in Spain. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19, 481-492
- Subrahmanya, K., & Rajashekhar, J. (2009). An empirical study of barriers to TQM implementation in Indian industries. *The TQM Magazine*, 21(3), 361-372.
- Tarí, J.J. (2001). Aspectos que garantizan el éxito de un sistema de calidad. *Forum Calidad*, (127), 35-38.

Curriculum Vitae:

María de la Cruz del Río-Rama es Doctora en Gestión y Dirección de Empresas (Universidad de Vigo). En la actualidad profesora e Investigadora del Departamento de Organización de Empresas y Marketing de la Universidad de Vigo-Campus de Ourense. Profesora Invitada en diversos Máster en el ámbito de la Gestión de la Calidad a nivel Internacional. Numerosas publicaciones y colaboraciones en proyectos de investigación vinculados a la empresa y al turismo. Principales líneas de investigación: Sistemas de Gestión de la Calidad, Turismo, Termalismo, Salud y Bienestar, Enoturismo y Emprendimiento.

Almudena Serrano Ramírez es Estudiante del Doctorado de Investigación del Programa de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Extremadura (España), línea de investigación gestión de la calidad. Es Posgraduada en el Máster en Gestión y Organización de Recursos Turísticos: Dirección Hotelera (MUAORT) y Diplomada en Turismo por la Universidad de Extremadura. Sus principales líneas de investigación son la Gestión de la Calidad, Turismo de Salud y Bienestar, Emprendimiento y Educación Superior.

Amador Durán Sánchez es Estudiante del Doctorado de Investigación del Programa de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Extremadura (España), en el área de Derecho Público. Es Graduado en Administración y Dirección de Empresas y Posgraduado en el Máster Universitario en Investigación (MUI) en Ciencias Sociales y Jurídicas por la Universidad de Extremadura (España). Sus principales líneas de investigación son: Turismo, Turismo Activo y de Aventura y Turismo del Vino.

José Álvarez García es Doctor en Dirección y Planificación del Turismo por la Universidad de Vigo. Actualmente es profesor e investigador en la Universidad de Extremadura. Anteriormente, profesor en la Universidad de la Universidad de Vigo. Máster Universitario en Dirección, Creación e Innovación en la Empresa por la Universidad de Vigo y MBA Executive Máster en Administración y Gestión de negocios (Caixa Nova Business School). Sus principales temas de investigación son: Sistemas de Gestión de Calidad, Q de Calidad Turística, termalismo, turismo de salud y bienestar, Enoturismo, Turismo cinegético, Emprendimiento y Educación Superior.

Authors Profiles:

María de la Cruz del Río Rama PhD in Management and Business by the University of Vigo (Galicia-Spain). Currently she is a professor and researcher at the Marketing and Enterprises Organization Department of the University of Vigo. She was also invited professor in several master programs in the area of quality management. Publications and collaborations in research projects linked with business and tourism are numerous in his career. Her main research topics are: Quality Management Systems, Tourism, Thermalism, Health and Wellness, and Wine Tourism, Entrepreneurship.

Almudena Sereno Ramírez is Ph. Doctorate Student Research Program of Financial Economics and Accounting University of Extremadura (Spain), line of research Quality Management. It Postgraduate Master in Management and Organization Tourist Resources: Hotel Management (MUAORT) and Graduate in Tourism from the University of Extremadura. Her main lines of research are Quality Management, Health and Wellness Tourism, Entrepreneurship and Higher Education.

Amador Durán Sánchez is Ph. Doctorate Student Research Program in the area of Public Law University of Extremadura (Spain), and degree in Administration and Business Management by the University of Extremadura. Masters Degree in Social Science Research University of Extremadura (Spain). His main research topics are: Tourism, Active and Adventure Tourism and Wine Tourism.

José Álvarez García PhD in Direction and Planning of Tourism by the University of Vigo. Currently he is a professor and researcher at the University of Extremadura. Previously professor at the University of Vigo. Official University Master's in Business Innovation and Entrepreneurship (University of Vigo) and Master MBA Executive of Business Administration & Management (Caixa Nova Business School). His main research topics are: Quality Management Systems, Q for Tourist Quality, Thermalism, health and wellness tourism, Wine Tourism, Hunting tourism, Entrepreneurship and Higher Education.

NP4427:2004 – Motivações e dificuldades na implementação e benefícios ao nível da melhoria da qualidade

Marta Félix
E-mail: martasafelix@hotmail.com
Universidade da Beira Interior

Luís Lourenço
E-mail: lourenco@ubi.pt
Universidade da Beira Interior

Luís Mendes
E-mail: lmendes@ubi.pt
Universidade da Beira Interior

Resumo

A NP 4427:2004 – “Sistemas de Gestão de Recursos Humanos. Requisitos” centra a sua atuação nos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos e abrange os seguintes principais pontos de ação: i) sistematização da missão de GRH; ii) responsabilização da gestão nos requisitos relacionados com o desenvolvimento do SGRH; iii) planeamento dos RH necessários para garantir o alinhamento com a estratégia da empresa; iv) desenvolvimento das práticas que devem integrar o SGRH; v) medição, análise e melhoria do desempenho dos sistemas desenvolvidos.

Este estudo teve como objetivo perceber o papel que a certificação pela Norma Portuguesa 4427:2004 detém no desenvolvimento das práticas de Gestão de Recursos Humanos, quais as motivações e dificuldades na implementação e benefícios para a melhoria da qualidade nas organizações, na pós-implementação. A pertinência deste estudo surgiu por se traduzir numa temática atual e recente no âmbito da normalização.

Para o efeito, desenvolveram-se três estudos de casos, realizados em três das vinte e uma empresas certificadas em Portugal no âmbito da NP 4427:2004. No processo de recolha de dados, recorreu-se à análise de documentos

internos e à realização de entrevistas junto dos responsáveis das áreas com maior grau de intervenção no desenvolvimento do sistema: i) gestão de recursos humanos, ii) gestão da qualidade e iii) administração. Conclui-se que as motivações estão relacionadas com a melhoria na qualidade, as dificuldades são as relacionadas com a carga burocrática e os benefícios são os mencionados na NP4427:2004.

Palavras-chave: Melhoria da qualidade, NP 4427:2004; Sistema de Gestão de Recursos Humanos.

Abstract:

The Portuguese Standard NP 4427:2004 – “Human Resources Management Systems. Requirements” focuses on Human Resources Management Systems and encompasses the followings action points: i) systematization of the HRM mission; ii) management accountability regarding the requirements related to the HRMS development; iii) planning of the necessary HR to guarantee the alignment with the company’s strategy; iv) development of the practices that must integrate the HRMS; v) measurement, analysis and improvement of the performance of the systems that are developed.

The aim of this study is to understand the role of the certification of the Portuguese Standard 4427:2004 within the development of the Human Resources Management practices, as well as the motivations and the difficulties in its implementation and the benefits towards the quality improvement in the organizations within the post-implementation. The relevance of this study arose from it dealing with a current and recent subject within the standardization context.

For the intended aim, we developed three case studies carried out in three of the twenty-three companies that are certified within the context of the Portuguese Standard NP 4427:2004 in Portugal. For the data collection, we used the analysis of internal documents and carried out interviews with the persons in charge of the areas of greater intervention in the system’s development: i) human resources management, ii) quality management and iii) administration. It is concluded that the motivations are related with the improvement in the quality, the difficulties are the related ones with the bureaucratic load and the benefits are the mentioned ones in the NP4427:2004.

Keywords: Human Resources Management System; NP 4427:2004; Quality improvement.

Enquadramento

Desde que se iniciou o estudo da Gestão que os teóricos têm investigado a fórmula para alcançar a excelência dentro das empresas em todos os aspetos e os mais investigados estão ligados à especialização, motivação do colaborador para produzir com eficiência e eficácia, a gestão da qualidade, a satisfação do cliente com do produto e o atendimento

(Todea e Mihaltan, 2013) - a Gestão dos Recursos Humanos (GRH) poderá aqui traduzir-se numa ferramenta estratégica, que ajuda as empresas a sustentar o nível de valor criado e a competir com sucesso nos mercados (Clinton, Williamson, e Bethke, 1994). Por isso, a implementação de sistemas de gestão de Recursos Humanos torna-se cada vez mais crucial para as organizações (Atkinson, 2006).

Apesar de existirem vários estudos de GRH, no que respeita à Norma Portuguesa 4427:2004, pelo facto de ser uma norma portuguesa, com implementação só em Portugal, existem apenas dissertações que analisam a referida norma, daí surgiu a motivação para o presente estudo empírico que tem como objetivo perceber o papel que a certificação pela NP 4427:2004 detém no desenvolvimento das práticas de GRH, quais as motivações e dificuldades na implementação e benefícios para a melhoria da qualidade nas organizações, na pós-implementação.

De seguida, e através da Revisão da Literatura procura-se uma base de fundamentação teórica, assente numa literatura já consolidada, sobre os assuntos base da investigação. O capítulo posterior aborda a metodologia de investigação descrevendo os procedimentos metodológicos a serem utilizados, a seleção dos casos para o trabalho, a recolha de dados e a forma como serão analisados. Passa-se de seguida para o estudo dos casos de acordo com a literatura consultada e seguindo a metodologia de análise exposta e definida para este trabalho. Por fim, são apresentadas as implicações do estudo, contribuições para as empresas e sugestões para trabalhos futuros.

1. Revisão da Literatura

1.1. Gestão de Recursos Humanos

A GRH, do ponto de vista teórico, recorre à teoria do comportamento organizacional o que *per si* dificulta o esclarecimento de diferenças significativas entre os diversos autores que têm abordado este tema (Way e Johnson, 2005). Confrontamo-nos com conceptualizações económicas, psicológicas, económicas, jurídicas e até oriundas da ciência política o que lhe confere um carácter eclético, não dispondo, deste modo, de uma base de conhecimentos focada.

No entanto, esta versatilidade não enfraquece a sua posição atual onde todos, em geral reconhecem à GRH um papel estratégico. A GRH é objeto de crescente interesse nas últimas décadas pois a forma como é conduzida reflete-se na performance organizacional das empresas (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, e Drake, 2009). No atual cenário este fato poderá ser uma vantagem determinante no contexto de grande competitividade que caracteriza a economia atual. A GRH tem passado por grandes transformações nestes últimos anos, em função da necessidade das empresas de incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados (Petrescu e Konrad, 2012).

Desde o final da segunda guerra mundial que a área da GRH tem vindo a ganhar um interesse crescente (Jain e Murray, 1984). Verifica-se que a expressão GRH tem sofrido diversas evoluções semânticas. Entre outras mencionamos três significativas, desde gestão de pessoal, passando à gestão de recursos humanos e atualmente enfatiza-se a expressão gestão das pessoas. Apesar das diferenças de significado que cada uma destas três expressões possa veicular, hoje, assume-se que a gestão das pessoas representa uma componente fundamental de qualquer estratégia organizacional (Brauns, 2013).

Uma organização dotada de tecnologia de ponta, com as melhores tecnologias e instalações, que goze de uma localização estratégica vantajosa, mesmo que tenha fácil acesso ao financiamento, não terá sucesso se não se munir dos recursos humanos adequados (Pfeffer, 1994). As pessoas constituem o principal recurso de qualquer organização, assim, é fundamental que lhes seja dedicada uma atenção especial no sentido de otimizar a sua integração no processo produtivo, seja este de que natureza for, ao mesmo tempo que se procura garantir que estas se sentem satisfeitas com o seu trabalho. Segundo Osman, Ho, e Galang, (2011) para que as organizações aumentem a sua competitividade devem conceder prioridade aos seus recursos humanos, implementando sólidas práticas de GRH.

Nas organizações com departamento de GRH formalmente constituído verifica-se com mais frequência a implementação de programas de formação e desenvolvimento, a avaliação do desempenho, a preocupação com o relacionamento com os trabalhadores e o estabelecimento de canais de comunicação eficazes o que conduz a uma maior satisfação no trabalho (Hunko, 2013).

A importância reconhecida a esta função da gestão provocou o aparecimento de novas concepções acerca do contributo das pessoas para a prossecução dos objetivos das organizações. Há por um lado, maior aprofundamento e integração entre a gestão estratégica da organização e a GRH e, por outro, obrigam a que cada gestor operacional seja o gestor de recursos humanos da sua equipa de trabalho (Abu-Jarour, 2014). Apesar destas diferenças de concepção, a gestão recursos humanos no essencial continua a dizer respeito às decisões e ações relacionadas com a articulação entre a organização e os seus empregados.

De acordo com Barney (1991) a competitividade resulta da exploração de recursos valorizáveis e de difícil replicação pela concorrência. Existirá um recurso mais valorizável e de difícil replicação do que as pessoas? Embora pareça obvio que as pessoas devem usufruir de uma atenção especial por parte da gestão de topo e sua importância seja reconhecida a verdade é que o nível de implementação das políticas de GRH varia de organização para organização. A GRH evoluiu ao longo do século XX em articulação estreita com a teoria e comportamento organizacionais, partilhando os pontos altos e baixos da evolução destas ciências dedicadas aos estudos das organizações (Brauns, 2013).

Cada vez mais o gestor de recursos humanos é chamado a intervir em áreas organizacionais que até aos anos setenta lhe estavam vedadas. Até, então, dificilmente um gestor de recursos humanos teria hipótese de vir a desempenhar a função de topo de qualquer organização. A GRH era encarada como algo acessório às práticas e aos processos de gestão. Apesar do reconhecimento da sua importância, a GRH tem sido exercida como uma função reativa, respondendo aos problemas à medida que surgem (Jain e Murray, 1984).

Rydell, Andersson, e Hedlund (2014) defendem que as principais razões pelas quais a GRH falha se prendem com a falta de interesse por parte dos gestores de topo, interessados apenas no seu estatuto; devido à pouca influência dos sindicatos e especialistas em GRH; simples ignorância sobre práticas de GRH ou porque os gestores de topo apenas se baseiam na sua experiência passada, gerindo os seus recursos humanos de uma forma instintiva. Uma alternativa encontrada que possa preencher essa lacuna foi através dos sistemas de qualidade com a NP4427:2004, de seguida analisada.

1.2. NP4427:2004²

1.2.1. Enquadramento

A necessidade de bem gerir os recursos humanos de qualquer organização levou a que surgisse na Inglaterra, através do governo daquele país, um referencial que define as linhas mestras de uma boa gestão dos recursos humanos. O “Investors in People” estabelece, mais do que regras, um estilo comportamental e de gestão dos recursos humanos que conduz, como resultado, a uma maior participação e responsabilidade voluntária das pessoas na gestão da organização, o que, por sua vez, traz mais satisfação interna, mais produtividade e melhor desempenho por parte dos envolvidos, contribuindo assim para o desenvolvimento de uma forte cultura na organização (Fernandes, 2011³).

Esta necessidade de gerir de uma forma adequada as organizações, nomeadamente as empresas, é algo que é sentido pelos gestores de todo o mundo. Em Portugal, e como resultado dessa necessidade e inspirada num normativo interno da empresa Gestão Total, foi proposta ao Instituto Português da Qualidade (IPQ) a criação de uma Norma Portuguesa para a GRH. Constituída a Comissão Técnica (CT152), presidida pela APAV, foram reunidos vários especialistas das áreas da GRH e da Normalização com o objetivo de, em conjunto, criarem uma Norma que desse resposta à necessidade de apurar um conjunto de princípios que servissem de apoio às organizações na definição e estruturação dos seus SGRH e assim surge a NP 4427 – Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – Requisitos (Fernandes, 2011).

Esta é a primeira norma a nível internacional que aborda a gestão dos recursos humanos de uma forma holística, e que faz parte de um sistema nacional de normalização. A norma foi também desenhada de forma a integrar-se com as atuais normas de certificação NP EN ISO9001:2000, NP EN ISO14001:1999 e a NP4397, a qualidade, o ambiente, a saúde e segurança ocupacional e agora os recursos humanos (IPQ, 2004).

² A própria Norma e o guia “Dar + Valor às Pessoas”, publicado através da EQUAL (iniciativa comunitária na área do desenvolvimento dos RH), são os únicos documentos, no âmbito da literatura, de suporte ao estudo da NP 4427:2004.

³ Manuel Teles Fernandes é especialista em estratégia e gestão de recursos humanos. É ainda Animador e Formador certificado em Gestão pelo Valor, pela APAV, Presidente da comissão técnica para a normalização da gestão de recursos humanos (CT 152) e integra a comissão técnica de normalização da gestão pelo valor (CT 149).

1.2.2. Objetivos⁴

A norma tem como principal objetivo estabelecer nas organizações um sistema de gestão de recursos humanos uniforme e abrangente a toda a organização, que possa vir a obter a certificação por uma entidade externa ou que sirva apenas para autoavaliação da eficácia da gestão dos recursos humanos de qualquer organização.

Assenta todo o seu conceito naquele que deve ser o princípio base de uma boa gestão de recursos humanos: o atrair, manter e desenvolver as pessoas, dentro de qualquer organização. Efetivamente este princípio está presente ao longo de todo o articulado da norma, que contém oito artigos, sendo os últimos quatro os que estabelecem os requisitos para a gestão dos recursos humanos.

Concretamente, esta Norma procura:

1. **Atrair:** profissionais com competências necessárias para a organização cumprir a estratégia e atingir os objetivos definidos; Características como credibilidade, solidez financeira, capacidade de inovação e boas práticas, contribuem para a criação da imagem e consequente capacidade de atração que as empresas revelam para o exterior.
2. **Manter:** Colaboradores necessários para a organização alcançar a sua estratégia e objetivos; Políticas de GRH que promovam a satisfação de expectativas, a valorização do desempenho e o desenvolvimento, criam as condições necessárias para a permanência das pessoas nas empresas.
3. **Desenvolver:** Recursos Humanos, assegurando a criação de um compromisso mútuo que alinhe as necessidades organizacionais com as práticas de aprendizagem e desenvolvimento por parte dos colaboradores; Conhecimentos, competências e motivação para trabalhar de modo eficaz e com real aplicação das aprendizagens.

Gameiro (2008) defende que as empresas devem planear e implementar estrategicamente as competências, o recrutamento e seleção, a admissão, o acolhimento e integração e o desenvolvimento das pessoas, analisando o desempenho de todo este sistema por forma a dar resposta aos princípios estratégicos definidos, concebendo, assim, um SGRH integrado na organização de acordo com as premissas da NP 4427:2004.

De acordo com a NP 4427:2004, “o sistema de gestão de recursos humanos deve ser concebido e desenvolvido como um todo integrado na organização, isto é, na sua missão, visão, valores e princípios estratégicos estabelecidos pela gestão de topo”, pelo que, para

⁴ Os objetivos mencionados da NP4427:2004 são os expostos em IPQ (2004).

o efeito, é importante que as empresas criem e desenvolvam um SGRH que siga as seguintes linhas orientadoras:

- **Definição Estratégica e Planeamento:** clarifica os eixos estratégicos da organização, determinando novas práticas de GRH e antecipando as necessidades de RH e respetivas competências, não só para o cumprimento dos objetivos estabelecidos, mas também para dar resposta aos desafios colocados à empresa;
- **Caracterização da Estrutura Organizacional:** permite o diagnóstico à estrutura atual de modo a existir um ajustamento contínuo (atividades, funções e pessoas) à estratégia da empresa e ao contexto em que a mesma desenvolve a sua atividade;
- **Definição de Competências:** determina o conjunto de competências exigidas pela organização que são necessárias à prossecução da estratégia e políticas definidas, promovendo a melhoria da prestação de serviços e produtividade;
- **Recrutamento e Seleção:** responde às necessidades de desenvolvimento da organização, garantindo a adequação das pessoas às funções existentes;
- **Admissão, Acolhimento e Integração:** cumprindo uma parte dos requisitos legais associados à contratação, é um processo que permite a integração dos colaboradores na empresa e na função, promovendo a sua satisfação;
- **Desenvolvimento:** conceção e desenvolvimento de sistemas de compensações, formação, carreiras e avaliação de desempenho que, em conjunto, possibilitam a retenção, desenvolvimento, reconhecimento e motivação das pessoas;
- **Resultados do Desempenho do Sistema:** permite o acompanhamento e análise contínuos do SGRH, promovendo a sua atualização e melhorias contínuas.
- **Revisão pela Gestão:** garante a eficácia e a atualização do SGRH.

A NP4427:2004 veio dar resposta à necessidade de aplicação de uma metodologia organizativa na GRH, permitindo às organizações que a implementam: a) “estabelecer um sistema de gestão de recursos humanos uniforme e abrangente a toda a organização; b) implementar, manter e melhorar, de forma contínua, um sistema de gestão de recursos humanos; c) assegurar-se que a política de recursos humanos estabelecida é seguida; d) demonstrar essa conformidade; e) obter a certificação ou o reconhecimento do seu sistema de gestão de recursos humanos por uma organização externa, ou: f) fazer uma autoavaliação e declaração de cumprimento desta Norma Portuguesa.” (Varão, 2009).

A norma de gestão de recursos humanos não deve ser vista como uma metodologia de gestão, mas sim como o enunciado de um conjunto de princípios que poderão ajudar as empresas, principalmente aquelas que não possuem elevadas competências na gestão de

recursos humanos, para atrair, desenvolver e manter os melhores profissionais e com isso tornarem-se mais competitivas (Fernandes, 2011).

2. Metodologia

2.1. Estudo de caso como estratégia de investigação

O estudo de caso é uma estratégia de investigação que se focaliza na compreensão da dinâmica existente em situações específicas beneficiando de uma perspetiva também interna do objeto de estudo (Yin, 2011). Com estudos de caso pretende-se analisar os resultados provenientes de casos individuais, os quais permitem gerar informação mais detalhada, mais rica e mais útil para o fenómeno a ser observado (Paton, 1990).

Gómez, Flores e Jiménez (1996) de forma a sistematizarem os vários objetivos que foram considerados ao longo dos anos, referem na sua investigação, que o objetivo geral de um estudo de caso é: “explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar”. No entanto, os estudos de caso podem ser diferentes consoante se focalizam, por exemplo, sobre uma única empresa (estudo de caso único) ou diferentes empresas com vista a permitir a investigação de diversas situações e/ou acontecimentos. A análise resulta normalmente em estudos de caso únicos, detalhados para cada acontecimento e situação (Veloso 2007).

A metodologia desenvolvida no presente estudo foi de natureza qualitativa. Esta opção justifica-se, primeiro, por se tratar de um estudo de carácter exploratório e, em segundo lugar, devido aos próprios objetivos do trabalho que procuraram apreciar uma situação *in loco* de empresas específicas.

De acordo com esta perspetiva optou-se ainda por adotar a estratégia descritiva-exploratória de análise qualitativa, para que a pesquisa pudesse atender ao objetivo central do trabalho - analisar as motivações e dificuldades na implementação da NP4427:2004 e os benefícios ao nível da melhoria da qualidade.

2.2. Seleção de casos

Os estudos de caso podem ser diferentes consoante se focalizam, por exemplo, sobre uma única empresa (estudo de caso único) ou diferentes empresas com vista a permitir a investigação de diversas situações e/ou acontecimentos. A análise resulta normalmente em estudos de caso únicos, detalhados para cada acontecimento e situação (Veloso 2007).

Nesta investigação, o primeiro passo para a abordagem prática e real da Norma em estudo foi a identificação de todas as empresas portuguesas certificadas pela NP 4427:2004, o que perfaz um total de 21 empresas.

Esta identificação foi possível através do contacto estabelecido com o IPQ que direccionou para todos os organismos portugueses que certificam de acordo com a NP EN ISO 9001 e que têm competência para certificar de acordo com a NP 4427:2004, nomeadamente: APCER; Bureau Veritas; CERTIF; EIC; Lusaenor; LRQA; SGS ICS e TUV Rheinland, todos colaboraram e enviaram a informação solicitada.

De seguida, contactou-se o Presidente da comissão técnica responsável pela NP4427:2004, CEO da primeira empresa a implementar a norma em Portugal – Gestão Total com o objetivo de perceber a motivação para o surgimento da norma bem como o atual estado da mesma no contexto nacional e internacional.

Numa segunda fase foram selecionadas mais duas empresas, visto que nesta situação, a análise de dados através de múltiplas situações e acontecimentos constitui o que se denomina um estudo de caso comparativo e envolve a análise de múltiplos casos (Velo 2007). No quadro 1 podem observar-se as características gerais das empresas analisadas.

Quadro 1 - Características Gerais das empresas analisadas

	CENFIM	CHConsulting	Gestão Total
N.º Colaboradores	139	120	6
Localização (sede)	Lisboa	Coimbra	Samora Correia
Área de Negócio	Centro de Formação Profissional de Metalurgia e Metalomecânica	Consultadoria de Gestão, Recursos Humanos, Formação, Comunicação, Design, Qualidade	Consultoria e Formação
Início de atividade	1985	1998	1994
Habilitações dos colaboradores	Aproximadamente: 49% de Licenciados; 38% Ensino Secundário; 13% outras habilitações.	97% Licenciados e mestres	Licenciatura

2.3. Recolha de dados

De acordo com Yin (2011), as evidências para um estudo de caso podem vir de fontes distintas: documentos, registos documentais, entrevista, observação direta, observação participante e artefactos físicos.

Com base nos objetivos citados e através do Quadro 2, verifica-se que os dados para este estudo foram recolhidos através de entrevistas, para além da observação e consulta de documentos oficiais, como a apresentação formal da organização aos seus clientes no site da empresa, para além de outros documentos internos da empresa. As pessoas entrevistadas posicionam-se nos níveis superiores das empresas, Diretores de Recursos Humanos, Diretores de Qualidade e CEO.

A escolha por estes membros foca-se no facto de atualmente, a estratégia da GRH se ter acentuado mais significativamente o que tem constituído o núcleo central da sua função - a relação entre a organização e os seus colaboradores.

Quadro 2 - Fontes da recolha de dados

	CENFIM	CHConsulting	Gestão Total
DADOS DOCUMENTAIS			
Período de recolha	01 Abril a 21 Maio 2014	01 Abril a 21 Maio 2014	01 Abril a 14 Maio 2014
Troca de emails	Sim	Sim	Sim
Página de Internet	Sim	Sim	Sim
Documentos Internos	Não	Não	Sim
QUESTIONÁRIO			
Email	Sim	Sim	Sim
Colaborador	Sofia Almeida	Susete Pires	Arq.º M. Teles Fernandes
		Ana Rita Pereira	
Função	Diretora RH	Dir. RH e Qualidade	CEO
Data de Entrega	20 de Maio de 2014	02 de Maio de 2014	14 de Maio de 2014

3. Estudo de caso e sua discussão

3.1. Caso 1 | CENFIM

O Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica (CENFIM) é um centro protocolar de âmbito nacional, que promove a formação, orientação e valorização profissional dos Recursos Humanos do Sector Metalúrgico, Metalomecânico e Eletromecânico. Com 13 Núcleos distribuídos por Amarante, Arcos de Valdevez, Caldas Rainha, Ermesinde, Lisboa, Marinha Grande, Oliveira de Azeméis, Peniche, Porto, Santarém, Sines, Torres Vedras e Trofa, traduz a sua atuação em elevado know-how técnico, tecnológico e técnico-pedagógico.

É da competência do CENFIM a Formação de Profissionais de Formação e a Formação Contínua dos Trabalhadores empregados, na dupla ótica da melhoria das suas qualificações e da manutenção da sua empregabilidade, bem como o desenvolvimento organizacional das Empresas, através de intervenções especificamente dirigidas às PME's, na ótica da sua modernização e aumento da produtividade e competitividade, bem como a formação e promoção da inserção profissional da população portuguesa mais jovem, nomeadamente pela formação desenvolvida no âmbito do Sistema de Aprendizagem, Qualificação Inicial, Cursos de Especialização Tecnológica - CET e de Educação e Formação de Jovens.

a) Implementação | Motivações e dificuldades

A CENFIM antes da implementação da NP4427:2004 já se encontrava certificada pela APCER - Associação Portuguesa de Certificação, de acordo com os referenciais normativos NP EN ISO 9001:2000; NP EN ISO 14001:2004; NP 4397/Publicação OSHSA 18001:1999.

As motivações que levaram a empresa a implementar o sistema de gestão da qualidade em conformidade com os requisitos da norma NP 427:2004 surgiram como mais um desafio e um bom atributo para o CENFIM, enquanto centro de formação profissional que presa pela qualidade dos seus serviços.

No que respeita, às dificuldades em todo o processo, desde a ideia da implementação até à certificação de acordo com os requisitos da NP4427:2004 e tendo já como referência as outras normas implementadas na organização, a estrutura da empresa já estava preparada para assumir mais este compromisso. Segundo Sofia Almeida “*A maior dificuldade foi a carga burocrática que está associada a qualquer nova certificação*”.

Neste processo todos os colaboradores foram envolvidos, incentivando-os a propor melhorias no âmbito dos recursos humanos e motivando-os no cumprimento dos objetivos específicos desta área. Estes objetivos são integrados todos os anos na política da organização, trazendo medidas novas e fazendo com que todos participem para a melhoria contínua do processo.

b) Benefícios ao nível da melhoria da qualidade

Sofia Almeida considera importante a certificação pela NP4427:2004 para a empresa, pois *“sendo uma área tão sensível da empresa, é necessário que os recursos humanos estejam bem estruturados e que não se limitem a uma pessoa/departamento, mas que haja uma sincronização saudável dentro da empresa.”*

Já relativamente à certificação pela NP4427:2004 neste setor de atividade, a diretora de RH sublinha que a metalurgia e metalomecânica é uma das indústrias com maior empregabilidade a nível nacional, o que já por si é um fator determinante para uma política de recursos humanos robusta e funcional.

Os benefícios da certificação pela NP4427:2004 surge como um reforço, pois *“como já tínhamos um Sistema de Gestão da Qualidade implementado, não houve grande mudança ao nível das práticas de qualidade da empresa. Já ao nível do desempenho, podemos dizer que a inclusão da política de recursos humanos na política geral da organização, foi uma mais valia que veio reforçar a importância dos colaboradores, dos seus conhecimentos e da sua envolvimento na organização”* Sofia Almeida.

Desvantagens da certificação pela NP4427:2004, não existem estando satisfeitos com a mesma e com foco em *“otimizar cada vez mais a operacionalização dos recursos humanos, em função dos resultados a atingir”*.

3.2. Caso 2 | CHConsulting

CHConsulting é especialista na gestão de pessoas e organizações, sendo a consultora de gestão mais premiada em Portugal. Estão no mercado com uma fórmula que conjuga excelência e entusiasmo numa só voz. Olham as organizações de ponta a ponta, desenhando soluções ajustadas a cada problema. A capacidade de observar as

organizações com uma perspectiva global, permite-lhes criar projetos integrados, cruzando múltiplos olhares.

Dispõem de um leque de competências. Especialistas em formação e desenvolvimento de pessoas. Prestam serviços especializados de valorização do Capital Humano com os olhos postos no crescimento organizacional. Distingue-os a capacidade de pôr em marcha projetos integrados, com visão 360°, alinhados com a cultura e estratégia corporativa. Veem todo o retrato, adaptam-se a todas as realidades, perseguem os resultados fora da sua zona de conforto.

Encontram-se acreditados pela DGERT, enquanto entidade formadora, sendo uma entidade nacional de benchmarking reconhecida pelo IAPMEI. Possuem uma equipa de consultores e auditores altamente qualificada: auditores qualificados em entidades certificadoras; consultores e auditores certificados para o referencial EQUASS (European Quality in Social Services), nos níveis Assurance e Excellence.

a) *Implementação | Motivações e dificuldades*

Antes da implementação do sistema de gestão da qualidade tendo em conta os requisitos da NP4427:2004 havia não havia nenhum sistema de qualidade implementado na empresa. *“Contudo, segundo a diretora de RH - Susete Pires: desde já há alguns anos, que vinham a ser implementadas ações de melhoria enquadradas num sistema de gestão da qualidade e em particular de um sistema de gestão de recursos humanos.”*

Nas palavras da diretora de qualidade e sustentabilidade - Ana Pereira, *“fomos a primeira consultora de gestão a obter uma certificação integrada em Qualidade (NP EN ISO 9001:2008), Ambiente (NP EN ISO 14001:2004) e Recursos Humanos (NP 4427:2004)”*.

Quando questionadas sobre as motivações que levaram a empresa a implementar o sistema de gestão da qualidade em conformidade com os requisitos da norma NP 4427:2004, a resposta é clara: *“mais do que um compromisso, a Qualidade é a nossa forma de estar”*, sublinha Ana Pereira. *“A certificação integrada é um reconhecimento externo que a empresa considera importante, na medida em que valida, as metodologias de trabalho interno, um dos seus principais fatores de diferenciação que caracteriza a CH. Como empresa de serviços e com um ADN muito próprio focado nas PESSOAS, a certificação na norma de Recursos Humanos foi algo que naturalmente fazia sentido na nossa estrutura”*.

As dificuldades em todo o processo desde a ideia da implementação até à certificação de acordo com os requisitos da NP4427:2004 não foram sentidas. Antecederam a implementação com uma recolha de informações e formação específica na Norma, pelas principais pessoas envolvidas, a Diretora da Qualidade e Sustentabilidade e a Diretora de Recursos Humanos. *“Com uma cultura já implementada no Grupo CH de formalização de tudo e totalmente virada para as PESSOAS, era quase impossível sentir grandes dificuldades. Ainda que, alguma da burocracia associada, tenha permitido uma maior sistematização de processos e procedimentos e uma maior integração estratégico-operacional”* Ana Pereira.

No decorrer do processo e segundo Susete Pires *“todos os colaboradores tiveram e continuam a ter, um papel fundamental pois são os principais destinatários e ao mesmo tempo os principais impulsionadores da nossa Política de Recursos Humanos e de tudo o sistema que a envolve”*.

b) *Benefícios ao nível da melhoria da qualidade*

A certificação pela NP4427:2004 para a empresa é sem dúvida *“muito importante, internamente ao nível dos seus processos e externamente, pois consolida também os serviços de excelência que prestamos aos nossos clientes”* Susete Pires. Neste setor de atividade a norma é uma mais-valia, uma vez que são uma consultora de gestão e a mesma é um fator de diferenciação, interno e externo.

Os benefícios da certificação permitiram essencialmente uma maior sistematização das metodologias de trabalho, bem como um maior acompanhamento dos processos internos, adicionalmente à implementação de ferramentas ativas e de formação continua para assegurar o cumprimento da legislação aplicável.

As desvantagens apontadas prendem-se à associação a qualquer sistema certificado, a carga burocrática associada, consiste sempre no aspeto menos valorizado. Não obstante, Ana Pereira considera que as vantagens são superiores.

O grau de satisfação é positivo a diretora de Qualidade e Sustentabilidade relembra que *“em congruência com a nossa Visão “sermos reconhecimentos pelo mercado como líderes de excelência em tudo aquilo que fazemos”, continuamos a aposta na melhoria continua e num caminho de excelência em congruência com a ISO 9004 e os níveis de excelência da EFQM”*

3.3. Caso 3 | Gestão Total

Gestão Total é uma empresa de consultoria, gestão e formação com quase 20 anos de experiência no mercado nacional e internacional. Sempre com a Missão de *Contribuir para o crescimento, desenvolvimento e aumento da competitividade das empresas, através de serviços de consultoria, gestão e formação.*

É uma entidade Formadora Acreditada pela DGERT – Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, n.º 5440, para as áreas de Diagnóstico de Necessidades de Formação, Planeamento da Formação, Conceção da Formação, Organização e Promoção da Formação, Desenvolvimento e Execução da Formação, e Acompanhamento e Avaliação da formação. São ainda associados da ANEF, Associação Nacional das Entidades Formadoras, e cumprem com os requisitos da qualidade e ética empresarial, impostos pela mesma aos seus associados.

O CEO da Gestão Total, Arquiteto Manuel Teles Fernandes, é o “pai” da NP4427:2004. Nas palavras do CEO (que aqui se reproduzem), explica-se o processo de evolução da mesma em “*a mesma surge na sua génese em 1997, como resultado de trabalho de investigação que levei a efeito durante um ano, em bibliografia existente, sobre as diferentes dimensões e atividades da gestão de recursos humanos.*” Neste ano de 1997 a Gestão Total contava com 20 colaboradores.

Dessa investigação saiu um texto, em formato de norma interna da Gestão Total, que definia as áreas que deveriam ser consideradas na gestão dos seus RH, como, objetivos para os RH, processo de planeamento dos RH, recrutamento e seleção, formação interna, avaliação de desempenho, compensações, comportamentos esperados e sanções, representação da empresa e outros deveres e direitos.

Em 1999, face à reestruturação da norma ISO 9001, que estava prevista para 2000, fez-se uma revisão a essa norma interna da Gestão Total, alinhando a sua estrutura aquela que seria a da revisão da ISO 9001. Estas normas internas, primeira edição e revisão, requeriam que fossem criados procedimentos internos que dessem resposta aos seus requisitos, como de resto acontece com qualquer norma. Desta forma, a empresa criou um sistema de gestão dos seus RH, que se complementava com a sua certificação pela ISO 9001.

Posteriormente, veio a Gestão Total a apresentar ao IPQ a ideia de transformar esta sua norma interna em norma nacional, o que foi aceite. Assim, veio a constituir-se a CT 152 do IPQ, que mais tarde passou para o ONS APAV (Associação Portuguesa para a Análise do Valor). Posteriormente à publicação da NP 4427:2004, fizemos um requerimento ao CEN para passagem da norma nacional (NP) a norma europeia (EN), que foi bloqueada por alguns países membros, alegando falta de oportunidade para a ação, e falta de interesse do mercado.

Há três anos, e por requerimento da ANSI (organismo de normalização dos EUA), foi criada a CT ISO 260 que se dedica ao estudo e publicação de normas para a gestão de recursos humanos. Correntemente estão em processo de desenvolvimento guias e normas que se focam em áreas específicas da gestão de RH, como o “recrutamento e seleção” e outras.

a) Implementação | Motivações e dificuldades

Antes da implementação do sistema de gestão da qualidade tendo em conta os requisitos da NP4437:2004 estava já implementada o sistema de gestão da qualidade - ISO 9001:2000. Não tendo mais nenhuma certificação.

As motivações que levaram a empresa a implementar o sistema de gestão da qualidade estavam diretamente ligados com o objetivo de uniformizar os procedimentos e as práticas de gestão dos recursos humanos, para que existisse tratamento igual para todos os elementos da empresa. Tratamento igual e claro para todos leva a maior motivação e participação das pessoas na organização. Era ainda a forma de uniformizar os processos de gestão que estavam de fora da certificação da qualidade (ISO 9001).

As dificuldades em todo o processo passaram pela criação de procedimentos adequados e providos de sentido e funcionalidade para todas as áreas que a norma abrange, como por exemplo: recrutamento e seleção, formação, plano de carreiras, avaliação de desempenho, compensações, comportamento esperado e sanções.

O sistema foi desenvolvido com a participação da gestão de topo e do responsável pela gestão administrativa dos recursos humanos. Os diretores de departamento participaram na implementação. O restante pessoal, recebeu formação sobre os procedimentos e o sistema de GRH.

b) *Benefícios ao nível da melhoria da qualidade*

A importância da certificação pela NP4427:2004 para a empresa prende-se com a forma de manter a equipa coesa e motivada para participar ativamente no desenvolvimento da organização e aceitarem as mudanças sem receios. Apesar da importância da certificação pela NP4427:2004 neste setor de atividade, Manuel Teles Fernandes defende que a norma é ainda mais pertinente nas empresas de serviços.

Benefícios da certificação, melhoramento das práticas de qualidade da empresa, e desempenho, são notórios desde o nível da participação, o empenho, a aprendizagem e a relação entre as pessoas. Segundo o CEO, *“saber o que temos de dar e o que temos como compensação, de forma clara e inequívoca para todos, motiva e foca as pessoas no desempenho das suas atividades”*.

Manuel Teles Fernandes, salienta que *“inicialmente pensa-se que a burocracia envolvida pode ser uma desvantagem. Contudo, a prática demonstra que o registo das ações e a análise dos resultados são de extrema valia para as organizações”*.

A Gestão Total, devido à redução dos efetivos que sofreu devido à conjuntura económica do sector em que opera, já não se encontra certificada, apesar de continuarem a utilizar as mesmas práticas de quando o estavam, a NP4427:2004 continua a fazer sentir-se como linha orientadora.

3.4. Análise e discussão dos resultados

Segundo Veloso (2007), após a condução dos estudos de caso individuais e posterior análise deve avançar-se para a elaboração do relatório integrando (a) as conclusões dos estudos de caso individuais (já analisado no subponto anterior) e (b) a comparação entre casos. Deste modo será feita a análise e discussão da comparação entre casos e posteriormente, apresentadas em quadros que contém os fatores que foram alvo de estudo na três empresas/casos.

Após o cruzamento de dados das 3 empresas (casos) com as dimensões: Motivações, dificuldades e benefícios (Quadro 3 e 4), verifica-se uma homogeneidade. Desafio, compromisso e uniformização são os adjetivos que caracterizam a motivação para implementação da Norma. Assenta todo o seu conceito naquele que deve ser o princípio base de uma boa gestão de recursos humanos: o atrair, manter e desenvolver as pessoas, dentro de qualquer organização (IPQ, 2004).

Por sua vez, na CENFIM e na CHConsulting as dificuldades sentidas foram no sentido da carga burocrática, enquanto que na Gestão Total a maior dificuldade se encontrou “*na criação de procedimentos adequados e providos de sentido e funcionalidade para todas as áreas que a norma abrange*”. Fato justificado pela génese da NP4427:2004 provir desta empresa, pela necessidade de alinhar todo o processo de RH. Todas referem que as vantagens são superiores às dificuldades encontradas no processo de implementação.

A norma de gestão de recursos humanos não deve ser vista como uma metodologia de gestão, mas sim como o enunciado de um conjunto de princípios que poderão ajudar as empresas, principalmente aquelas que não possuem elevadas competências na GRH, para atrair, desenvolver e manter os melhores profissionais e com isso tornarem-se mais competitivas (Fernandes, 2011).

Quadro 3 – Motivações e dificuldades na implementação da NP4427:2004

NP4427:2004		
	Motivações	Dificuldades
Caso 1 CENFIM	Encarada como um desafio e um bom atributo, enquanto centro de formação profissional que presa pela qualidade dos seus serviços.	A carga burocrática que está associada a qualquer nova certificação.
Caso 2 CHConsulting	“Mais do que um compromisso, a Qualidade é a nossa forma de estar” Como empresa de serviços e com um ADN muito próprio focado nas PESSOAS, a certificação na norma de RH foi algo que naturalmente fazia sentido na estrutura.	As desvantagens apontadas prendem-se à associação a qualquer sistema certificado, a carga burocrática associada, consiste sempre no aspeto menos valorizado. Consideram, no entanto que as vantagens são superiores.
Caso 3 Gestão Total	Antes da implementação da NP4427:2004 estava já implementada o sistema de gestão da qualidade - ISO 9001:2000. As motivações estavam diretamente ligadas com o objetivo de uniformizar os procedimentos e as práticas de gestão dos recursos humanos, tratamento igual e maior motivação e participação das pessoas na organização.	As dificuldades em todo o processo passaram pela criação de procedimentos adequados e providos de sentido e funcionalidade para todas as áreas que a norma abrange.

No Quadro 4 estão refletidos os benefícios da implementação da NP4427:2004 e ainda as expectativas dos 3 casos relativamente ao futuro no campo da qualidade dos recursos humanos. No que respeita aos benefícios, todas as empresas se encontram no ramo da consultoria/prestação de serviços, o que *per si* acarreta uma forte componente de responsabilidade refletida em qualidade, sustentabilidade, rentabilidade e confiança, não só externamente como também internamente, pois são o espelho do que fazem.

A norma NP4427:2004 enriquece e alinha esta responsabilidade, pois tem como principal objetivo estabelecer nas organizações um sistema de gestão de recursos humanos uniforme e abrangente a toda a organização, que possa vir a obter a certificação por uma entidade externa ou que sirva apenas para autoavaliação da eficácia da gestão dos recursos humanos de qualquer organização (IPQ, 2004).

Os benefícios são sentidos em duas vertentes, nos processos e no capital humano. A nível dos processos através da criação de uma política interna de RH, definição estratégica e planeamento, caracterização da estrutura organizacional, implementação de ferramentas ativas, maior sistematização dos processos quer internos quer externos, formação continua, sistematização nas metodologias de trabalho e melhoramento nas práticas de qualidade da empresa.

A nível do capital humano os benefícios notam-se no alinhamento dos recursos humanos com a estratégia, o desempenho, o envolvimento, a participação, o empenho a aprendizagem e a própria relação entre as pessoas. Na gestão dos RH através da definição de competências, admissão, acolhimento e integração, desenvolvimento, resultados do desempenho do sistema e revisão pela gestão. Nos 3 casos por parte dos diretores, é evidente a preocupação em manter as equipas coesas e motivadas e a Norma acarretou um alinhamento que permitiu o fluir de processos que até então não seria possível regar.

A importância reconhecida a esta função da gestão provocou o aparecimento de novas conceções acerca do contributo das pessoas para a prossecução dos objetivos das organizações. Há por um lado, maior aprofundamento e integração entre a gestão estratégica da organização e a GRH e, por outro, obrigam a que cada gestor operacional seja o gestor de recursos humanos da sua equipa de trabalho (Abu-Jarour, 2014).

Quadro 4 – Benefícios da NP4427:2004, futuro no âmbito da qualidade de RH

NP4427:2004		
	Benefícios	Futuro
Caso 1 CENFIM	É necessário que os RH estejam bem estruturados e que não se limitem a uma pessoa/departamento, mas que haja uma sincronização saudável dentro da empresa. Fator determinante para uma política de recursos humanos robusta e funcional. Ao nível do desempenho, a inclusão da política de RH na política geral da organização, foi uma mais-valia que veio reforçar a importância dos colaboradores, dos seus conhecimentos e da sua envolvimento na organização”	Otimizar cada vez mais a operacionalização dos recursos humanos, em função dos resultados a atingir.
Caso 2 CHConsulting	<i>Muito importante, internamente ao nível dos seus processos e externamente, pois consolida também os serviços de excelência que prestamos aos nossos clientes.</i> Maior sistematização das metodologias de trabalho, bem como um maior acompanhamento dos processos internos, adicionalmente à implementação de ferramentas ativas e de formação continua para assegurar o cumprimento da legislação aplicável.	Continuam a aposta na melhoria continua e num caminho de excelência em congruência com a ISO 9004 e os níveis de excelência da EFQM.
Caso 3 Gestão Total	Manter a equipa coesa e motivada para participar ativamente no desenvolvimento da organização e aceitarem as mudanças sem receios. Benefícios da certificação, melhoramento das práticas de qualidade da empresa, e desempenho, são notórios desde o nível da participação, o empenho, a aprendizagem e a relação entre as pessoas. Segundo o CEO, <i>“saber o que temos de dar e o que temos como compensação, de forma clara e inequívoca para todos, motiva e foca as pessoas no desempenho das suas atividades”</i>.	A Gestão Total, devido à redução dos efetivos que sofreu devido à conjuntura económica do sector em que opera, já não se encontra certificada, apesar de continuarem a utilizar as mesmas práticas de quando o estavam, a NP4427:2004 continua a fazer sentir-se como linha orientadora.

Relativamente ao presente cenário nas empresas a Norma continua a ser renovada pela CENFIM e pela CHConsulting, ambas apostam na melhoria continua e a CHConsulting trilha num *caminho de excelência em congruência com a ISO 9004 e os níveis de excelência da EFQM*. A Gestão Total, devido ao atual cenário socioeconómico reduziu o

seu quadro de trabalhadores para 6 não se justificando a renovação da mesma, no entanto continuam a implementar e a ser alinhados pela NP4427:2004.

A norma de GRH não deve ser vista como uma metodologia de gestão, mas sim como o enunciado de um conjunto de princípios que poderão ajudar as empresas, principalmente aquelas que não possuem elevadas competências na GRH, para atrair, desenvolver e manter os melhores profissionais e com isso tornarem-se mais competitivas (Fernandes, 2011).

4. Conclusões Gerais

Este ponto resume as conclusões do estudo, identificando implicações práticas e teóricas a respeito do objeto de estudo, sugerindo, ainda, ideias para futuras investigações nesta área. A validação do trabalho proposto é decorrente do processo de investigação como um todo, representado através das diversas fases do estudo.

Este estudo teve como objetivo perceber o papel que a certificação pela Norma Portuguesa 4427:2004 detém no desenvolvimento das práticas de GRH, quais as motivações e dificuldades na implementação e benefícios para a melhoria da qualidade nas organizações, na pós-implementação. A revisão da literatura efetuada remeteu-nos no início para a análise das dimensões, que nas últimas décadas se demonstraram fundamentais na caracterização das dimensões abordadas: Gestão de Recursos Humanos e NP4427:2004.

O desenho do estudo foi descritivo-exploratório de análise qualitativa, realizando-se um estudo de casos múltiplos em três empresas (CENFIM, CHConsulting e Gestão Total) que já implementaram a Norma. Como instrumentos de recolha de dados, utilizou-se a análise de documentos internos, um questionário e entrevistas aos Diretores de Recursos Humanos, Diretores de Qualidade e CEO.

Após analisadas e comparadas as empresas, conclui-se que a motivação para implementação da NP4427:2004 se prende com o facto de serem empresas direcionadas para prestação de serviços na área da consultoria e da formação, tendo a necessidade de bem gerir os recursos humanos quer interna quer externamente. Esta norma, na visão dos diretores que participaram nesta investigação, é uma ferramenta que dá resposta à necessidade de apurar um conjunto de princípios que servem de apoio à empresa na definição e estruturação dos seus SGRH.

No que respeita, às dificuldades aquando a implementação da NP4427:2004 são um pequeno contrapeso na balança destas empresas, uma vez que as dificuldades se prendem essencialmente com a carga burocrática associada a estes processos. É comum às 3 que estas dificuldades iniciais são uma porta aberta ao bom fluir nos processos e no capital humano das mesmas, trazendo mais vantagens do que desvantagens.

Os benefícios identificados estão diretamente ligados aos objetivos que a própria Norma se propõe: Definição Estratégica e Planeamento, Caracterização da Estrutura Organizacional, Definição de Competências, Admissão, Acolhimento e Integração, Desenvolvimento, Resultados do Desempenho do Sistema e Revisão pela Gestão.

Manifestamente aqui, como noutros campos em que intervém o fator humano e a sua liberdade de ação, em escassas circunstâncias será possível obter previsões precisas, pois este não é um campo de ciências exatas. Mas, ainda assim, o estudo sistemático destas situações pode trazer luzes e resultados que a simples intuição não revela.

Sob o ponto de vista da GRH, este estudo permitiu confirmar que é evidente a preocupação das 3 empresas em adotar sistemas que organizem e certifiquem formalmente, quer perante a sua estrutura, quer perante os seus clientes e fornecedores, os seus produtos, serviços, processos, com o objetivo de envolverem toda a estrutura e darem resposta às exigências do mercado em que atuam – NP4427:2004.

5. Implicações, Contribuições e Sugestões

5.1. Implicações do Estudo

Uma das contribuições/implicações deste estudo reside na procura de algumas respostas associadas ao aparecimento e implementação da NP4427:2004 ainda não suficientemente explorada, é uma norma portuguesa, como tal não existem ainda artigos científicos que a sustentem.

Todavia, este estudo deteve-se na questão das especificidades das organizações analisadas, não procurando generalizar as conclusões alcançadas. Mesmo podendo perceber um carácter genérico em relação aos princípios das motivações, dificuldades e benefícios, esta norma deve ser analisada na sua vertente de divulgação, conteúdo e

aplicabilidade, pois constatou-se que em 10 anos apenas 21 empresas requereram a certificação.

5.2. Limitações e Investigações Futuras

Quanto às limitações da presente investigação, destacam-se as limitações tradicionais dos estudos de base qualitativa (Yin, 2011), ou seja, a questão do reduzido número de empresas que participam da amostra impossibilitando a generalização dos dados obtidos. Deve-se destacar, entretanto, que em relação aos estudos de caso aqui estudados, a categorização dos elementos foi sustentada valendo-se de base teórica, o que permite um bom grau de segurança em relação às conclusões obtidas. Facto, esse, típico da pesquisa desenvolvida, de carácter exploratório, de base qualitativa, que permite a aplicação de inferências nas conclusões obtidas.

Este trabalho não tem a intenção de esgotar o assunto, pelo contrário, com o objetivo atingido, acredita-se que um passo importante foi dado no sentido de enquadramento da NP4427:2004 no contexto nacional. Muito mais há por fazer e este trabalho é apenas parte de um novo caminho na consolidação do conhecimento científico aplicado em torno do tema.

A partir da investigação realizada, sugerem-se novas investigações no âmbito da NP4427:2004, visto ser uma ferramenta interna e externa para as empresas que cada vez mais têm nos seus RH uma fonte de inovação, competitividade e sustentabilidade. Assim sugerem-se investigações que compreendam o porquê de não existir uma Norma de RH Europeia, Analisar de que forma a NP4427:2004 está a ser trabalhada e divulgada junto das empresas, o que está a falhar para não ser implementada, que alterações devem ser feitas e qual o caminho a seguir para o sucesso da mesma. Parte destas sugestões foram dadas pelos diretores dos organismos portugueses que certificam ao abrigo da NP4427:2004.

Referências Bibliográficas

- Abu-Jarour, S. (2014). Strategic management of human resources. *International Journal of Business and Social Science*, 72(10), 74–6. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23871121>
- Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decision*, 44(10), 1441–1460. doi:10.1108/00251740610715740
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*.
- Brauns, M. (2013). Aligning Strategic Human Resource. *International Business e Economics Research Journal*, 12(11), 1405–1411.
- Camgoz-Akdag, H. (2007). Total quality management through six sigma benchmarking: A case study. *Benchmarking: An International Journal*, 14(2), 186–201. doi:10.1108/14635770710740387
- Clinton, R., Williamson, S., e Bethke, A. (1994). Implementing total quality management : The role of human resource management. *Advanced Management Journal*, Spring, 59, 2, 10–16.
- Fernandes, M. T. (2011). A Norma Portuguesa NP 4427 – Sistema de GRH. Retrieved May 12, 2014, from <http://www.rhonline.pt/Listagens>
- Gameiro, J. (2008). *Dar + Valor às pessoas* (p. 203).
- Gómez, G., Flores, J., e Jiménez, E. (1996). Metodologia de la Investigacion cualitativa. Granada: Ediciones Aljibe.
- Hunko, N. (2013). Factors Influencing the Formation of Human Resources. *Economics e Sociology*, 6(2), 65–72. doi:10.14254/2071-789X.2013/6-2/6
- IPQ. (2004). NP 4427: 2004 - Sistemas de Gestão de Recursos Humanos: requisitos. *Instituto Português Da Qualidade - CT152 APAV*, pp. 1–14.
- Jain, H., e Murray, V. (1984). Why the human resources management function fails. *California Management Review*.

- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. a., Andrade, L. S., e Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64–85. doi:10.1016/j.hrmr.2009.01.002
- Osman, I., Ho, T., e Galang, M. (2011). Are human resource departments really important? An empirical study on Malaysian small and medium enterprises (SMEs) in the Service Sector. *International Journal of Business and Management*, 6(2), 147–154.
- Paton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. California.
- Petrescu, I., e Konrad, C. (2012). Human Resources Management in the European Context. *Review of International Comparative Management*, 13(1), 49–55.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*.
- Rydell, A., Andersson, I.-M., e Hedlund, A. (2014). Change in Managers' Conceptions of Human Resources in Organisations: Outcomes of an Intervention. *International Journal of Business and Management*, 9(1), 168–180. doi:10.5539/ijbm.v9n1p168
- Todea, N., e Mihaltan, D. (2013). Improving Human Resources reporting in non for profit organizations. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 15(2), 459–466.
- Varão, S. (2009). *Gestão de Recursos Humanos para principiantes: NP4427:2004 - Requisitos para um sistema de qualidade na gestão das pessoas* (p. 238).
- Veloso, A. L. de O. M. (2007). *Ana Luísa de Oliveira Marques Veloso O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*. UNiversidade do Minho.
- Way, S. a., e Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15(1), 1–19. doi:10.1016/j.hrmr.2005.01.004
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*.

Curriculum Vitae:

Marta Félix
E-mail: martasafelix@hotmail.com
Doutoranda em Gestão
Universidade da Beira Interior

Luís Lourenço
E-mail: lourenco@ubi.pt
Universidade da Beira Interior
[NECE - Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais]

Luís Mendes
E-mail: lmendes@ubi.pt
Universidade da Beira Interior
[CEFAGE-UBI - Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia]

Authors Profiles:

Marta Félix é Consultora de Recursos Humanos, numa empresa de consultadoria Internacional – AAConsulting Group - International Consultants, Portugal. Foi Diretora de Recursos Humanos e Gestora Organizacional em empresas de prestação de serviços e consultoria. M. Phil em Gestão pela Universidade da Beira Interior. Doutoranda em Gestão pela Universidade da Beira Interior. A sua investigação centra-se em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Gestão do Conhecimento e Inovação.

A Gestão da Qualidade: aplicação no sector hoteleiro

Susana Rocha
susanarocha2005@hotmail.com
Universidade de Évora

Resumo

A noção de qualidade nos serviços expressa uma estratégia de competitividade e um motor para o desenvolvimento sustentado que aspira responder às expectativas dos consumidores. Esse desenvolvimento pretende-se articulado em harmonia com um turismo melhor e de mais qualidade, visto ser um setor em franca expansão, que origina transformações nos níveis sociais, políticos e económicos.

O objetivo do presente artigo consiste em mensurar e orientar as medidas de qualidade nas organizações do setor hoteleiro, com o intuito de propiciar uma visão geral dos problemas de gestão e introduzir melhorias contínuas nas organizações. Para o efeito, foi aplicado um inquérito por questionário eletrónico junto de 151 indivíduos, que trabalhavam em hotéis, a nível nacional.

Os resultados obtidos evidenciam que existem diferenças nas perceções entre os responsáveis hierárquicos e os colaboradores, o que poderá evidenciar um obstáculo para a implementação da gestão da qualidade.

Palavras-chave: Qualidade; Sector Hoteleiro; Serviços; Turismo

Abstract:

The notion of quality in services expresses a competitiveness strategy and an engine for sustained development, which aspires to answer to expectations of consumers. This development is intended to be articulated in harmony with a better and of more quality tourism, since it is a booming sector, which origins transformations at social, political and economic levels.

The goal of the current paper consists in measure and guides the quality measures at organizations of the hospitality sector, with the aim of providing an overview of management problems and to implement continuous improvements in organizations. To this end, a survey by electronic questionnaire to 151 members of hotels was applied.

The results show that there are differences in perceptions between the hierarchical and responsible employees, which could be an obstacle to the implementation of quality management.

Keywords: Quality; Services; Hospitality Sector; Tourism

1. Introdução

O conceito de turismo tem sido alvo de diversos estudos, pois é uma área que se encontra em franca expansão e é vista como uma modalidade de ocupação do lazer cada vez mais expressiva dos modos de vida atuais (Hall, 2005).

Cunha (2013) afirma que o Turismo assimila as atividades desenvolvidas por pessoas ao longo de viagens e estadas, em locais situados fora do seu enquadramento habitual, por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, para fins recreativos, de negócios e outros.

O turismo mantém com os outros setores, tais como o político, social e ambiental, uma relação propagadora a outras atividades económicas, produzindo um ciclo de receitas e de despesas e contribuindo para o emprego, o aumento do rendimento e o desenvolvimento das regiões e do país.

O setor hoteleiro é uma das atividades primordiais na indústria turística e é o setor responsável pelo repouso essencial do turista para que ele possa usufruir dos locais que visita. Presentemente, este setor tem vindo a renovar os seus serviços, de forma a oferecer ao turista conforto associado à qualidade e a satisfazer os desejos e necessidades dos mesmos.

Para Watkins (2006), a qualidade é atualmente considerada como um propósito quer da vida social quer da gestão organizacional e é condição substancial de competitividade.

Já na opinião de Evans & Lindsay (2002), a gestão da qualidade no setor hoteleiro é uma ferramenta indispensável para transpor as lacunas provenientes das características do sector, tais como: a rotatividade do pessoal, sazonalidade, taxa de estadias baixa, concorrência, preço dos serviços, entre outras.

A prática da gestão da qualidade no setor hoteleiro ajuda a colmatar essas lacunas, através da admissão de mudanças internas na organização, incrementando a confiança dos trabalhadores na própria organização, prosperando na gestão interna, atenuando custos e riscos para a segurança e saúde dos trabalhadores. Estas medidas transmitirão satisfação e motivação aos colaboradores, que basearão o seu desempenho profissional na excelência.

O interesse por esta temática foi originado pela pertinência social que consta na atual conjuntura, em aliar o conceito de qualidade com a atividade turística, nomeadamente o setor hoteleiro, graças ao impacto positivo que se tem vindo a sentir na aceitação de sistemas de gestão da qualidade e nas várias dimensões e medidas no desempenho das organizações do setor hoteleiro (Prajogo & Sohal, 2003; Tarí & Sabater, 2004).

O objetivo geral do presente artigo prende-se com mensurar e orientar as medidas de qualidade nas organizações do setor hoteleiro, com o intuito de propiciar uma visão geral dos problemas de gestão e introduzir melhorias contínuas nas organizações, que irão ser objeto de estudo.

O presente artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: a próxima seção apresenta a revisão de literatura; a Seção 3 apresenta as questões metodológicas; a Seção 4 apresenta os principais resultados da análise estatística e a seção 5 apresenta as considerações finais.

2. Gestão da Qualidade Total

Num mercado económico, social e ambiental cada vez mais globalizado, verifica-se uma preocupação crescente com a gestão da qualidade, uma vez que as organizações apostam fortemente na inovação e nas novas tecnologias de gestão, cujos resultados, no modo de administrar os recursos humanos, têm elevado os padrões de competitividade (Messenger & Atkins, 1994).

Se, por um lado, a qualidade total destaca a qualidade dos produtos ou serviços, por outro lado, a gestão da qualidade total destaca a gestão dos recursos humanos e dos recursos organizacionais, através de ações mais eficientes orientadas para a competitividade, para o aperfeiçoamento de produtos e processos e para o aproveitamento das oportunidades existentes na organização (Lemak & Reed, 2000).

Arasli (2002) define qualidade total, como sendo a satisfação dos clientes, acionistas, colaboradores, fornecedores, proprietários ao implementar questões críticas como o planeamento eficaz, programas, políticas e estratégias, assim como ao gerir questões menos críticas, tais como os recursos humanos e outros ativos, de forma eficiente e continuamente dentro de uma organização.

Como confirma Perles (2002), a satisfação do cliente é um desafio diário. O cliente é um dos stakeholders mais importantes da organização. A sua relevância faz dele um parceiro

com quem é conveniente criar, estimular e manter relações sólidas. Nesta relação de parceria baseada na cooperação, o cliente é visto como uma entidade que tem interesse na organização, sendo por isso solicitado para cooperar nas suas atuações, no aperfeiçoamento dos seus produtos e serviços e no seu contributo numa ótica de melhoria contínua.

2.1. Qualidade nos Serviços Turísticos

Na economia portuguesa, assim como na economia a nível mundial, os serviços turísticos têm assumido um papel cada vez mais proeminente e reconhecido, pois estimulam a competitividade e a qualidade do turismo, como é o caso do Turismo de Portugal, que em 2015, venceu os World Travel Awards, na categoria de Melhor Organismo Oficial de Turismo Europeu (Europe's Leading Tourist Board) (Turismo de Portugal, 2015).

Presentemente, os termos satisfação do cliente e qualidade dos serviços, são termos muito debatidos, na indústria do turismo. Para alcançar a qualidade de excelência dos serviços turísticos, terá que se conjugar a satisfação do cliente e a própria satisfação dos colaboradores da organização, pois só dessa forma se poderá prestar um serviço que seja personalizado e aprazível para todos.

Os gestores das organizações do setor turístico, nomeadamente do setor hoteleiro, sentem maior pressão na hora de oferecer serviços de qualidade, devido ao aumento da capacidade de oferta a nível mundial; à competitividade; às alterações legais no que concerne ao ambiente e ao ordenamento do território; ao elevado custo fixo da manutenção do negócio e ao elevado número de contratação de colaboradores, que se pretendem que sejam qualificados e com vocação para um atendimento de excelência (Weiermair, 2000; Marine e Rojo, 2004).

Para Kearns (2004), um dos maiores desafios no setor hoteleiro prende-se com o departamento de Recursos Humanos, que outrora, era visto meramente como um suporte das áreas operacionais das organizações e, hoje em dia, é visto como uma causa de vantagem competitiva e um parceiro estratégico das organizações.

Um investimento na seleção e no recrutamento de pessoal mais qualificado e em número suficiente, na formação dos colaboradores e o devido reconhecimento quando a prestação dos serviços é excelente tornam os Recursos Humanos uma mais-valia, o que, por sua vez

conduzirá a vantagens competitivas e ao crescimento e estabilidade das organizações, a médio e longo prazo (Gesell, 2006; Hughes & Rog, 2008; Wu & Liang, 2009).

É de salientar o estudo de diversos autores que relacionaram a qualidade e o sector do turismo.

Breiter & Bloomquist (1998) aplicaram um questionário a 230 estabelecimentos hoteleiros, nos EUA. Os resultados demonstraram um conjunto de características principais dominantes nos hotéis, onde foi implementado um programa de gestão da qualidade total, tais como: compromisso da Direção, orientação ao cliente, *empowerment*, gestão de processos, tomada de decisões baseadas em fatos, recompensas e reconhecimento, planificação estratégica, equipas de trabalho, entre outras. Também foi demonstrado que o maior obstáculo na hora de implementar um programa de gestão da qualidade total nos hotéis observados é a insuficiência da gestão do próprio programa.

O estudo de Arasli (2002) serviu para avaliar a receptividade da qualidade total nos hotéis de 3, 4 e 5 estrelas, do Norte de Chipre, nomeadamente quais as diferenças existentes entre os diferentes departamentos de gestão, chefias intermedias e colaboradores, no que concerne à sua preparação para a qualidade total (QT). Os resultados evidenciaram que os diretores e os chefes possuíam um moderado nível e os colaboradores um baixo nível de preparação para uma cultura de qualidade total.

Tsaur & Lin (2004) verificaram a relação entre a gestão dos recursos humanos, o grau de conhecimento do serviço e a perceção de um serviço de qualidade nos estabelecimentos hoteleiros. Os questionários foram aplicados numa amostra de 203 colaboradores e 272 clientes nos hotéis turísticos de Taiwan (China). Os resultados indicaram que as práticas de gestão de recursos humanos têm um efeito indireto na perceção dos clientes e um efeito direto no comportamento dos colaboradores, ou seja, a qualidade percebida pelos clientes pode ser promovida através do comportamento positivo dos colaboradores, de modo a gerar boas práticas de gestão de recursos humanos e um consequente serviço de excelência.

Wang, Chen & Chen (2012) estudaram os diretores de 588 estabelecimentos hoteleiros na China e através de diversas reuniões elaboraram um questionário, cujos resultados revelaram que a gestão da qualidade total afeta positivamente o desempenho organizacional e, por sua vez, o desempenho do hotel. Conclui-se então que a gestão da qualidade total é um antecedente da orientação para o mercado, que fornece detalhe do

serviço, trabalho de equipa e sistemas de recompensa, ao mesmo tempo que oferece uma imagem holística e constante para o desenvolvimento do ambiente de trabalho, onde os fatores ambientais externos norteiam a relação entre a gestão da qualidade total e o desempenho do hotel.

3. Opções Metodológicas

Este artigo tem como suporte metodológico uma investigação quantitativa, pois ambiciona-se a quantificação de variáveis independentes, apoiadas na observação de fatos objetivos, e que aumentam o conhecimento existente sobre o sector do turismo e do setor hoteleiro, relacionados com a gestão da qualidade.

O método escolhido para a recolha de dados foi o inquérito por questionário, por administração indireta, ou seja, seria o respondente a preencher o questionário. No entanto, tal não foi exequível pela falta de respostas ou indisponibilidade por parte dos diretores dos estabelecimentos hoteleiros.

Assim, optou-se pela aplicação de um questionário eletrónico elaborado através do Google Docs, um *site* que apresenta soluções para a criação de questionários eletrónicos. O questionário foi enviado através de *e-mails* que estavam disponíveis no *site* do Registo Nacional de Turismo e divulgado através das redes sociais para as entidades competentes (Turismo de Portugal, Escolas de Hotelaria e Turismo, grupos de colaboradores de turismo, entre outros).

O questionário está estruturado em duas partes. A primeira parte é constituída pelas afirmações, onde foi solicitado aos respondentes que numa escala de Likert de 1 a 5 mostrassem o seu grau de concordância.

As afirmações do questionário foram fundamentadas no questionário aplicado na investigação efetuada por Arasli (2002), e uma vez que o seu questionário era muito extenso e repetitivo, teve que ser alterado e diminuído o número de afirmações.

Na segunda parte do questionário, intitulada Caraterização do Respondente, pretende-se caraterizar o perfil do respondente, através de questões sociodemográficas como o género, idade, estado civil, habilitações literárias, se possui formação na área do turismo, o cargo exercido e o número de tempo ao serviço.

4. Resultados

Os resultados obtidos demonstram que se trata de uma população cujo perfil é definido na maioria por colaboradores pertencentes ao sexo feminino (58.9%), solteiros (41.7%), com idades compreendidas entre os 30-39 anos (43%), com habilitações superiores ao nível da Licenciatura (53%) e com formação na área do Turismo (70.9%), ocupam o cargo de Diretor (28.5%) e trabalham no mesmo estabelecimento hoteleiro há 2-6 anos (41.7%), com localização no distrito de Faro (12.6%) e com classificação de 3 estrelas (29.8%).

De acordo com a classificação do Hotel, quem mais se interessou pela temática e pelo preenchimento dos questionários foram os colaboradores que trabalham nos hotéis de 3 estrelas e de outro tipo de estabelecimentos hoteleiros, ficando em último lugar os hotéis de 5 estrelas. Isto pode demonstrar falta de interesse pela temática abordada, alguma apreensão no tratamento das questões colocadas ou o facto de não estarem satisfeitos no local de trabalho.

No que se refere aos aspetos / atributos positivos que os colaboradores mais apreciam nos estabelecimentos hoteleiros, os aspetos mais considerados foram a localização do hotel, o trabalho de equipa, o fato dos instrumentos e equipamentos necessários para a realização do trabalho estarem disponíveis, o ambiente de trabalho, as relações interpessoais e os serviços personalizados.

Os aspetos / atributos negativos que os colaboradores gostariam de ver melhorados, os mais enunciados são os instrumentos e equipamentos necessários para a realização do trabalho são desadequados, as condições de trabalho são desadequadas, relação profissional com a liderança fraca ou inexistente, sendo os menos enunciados a Direção não lidera dando o exemplo, falta de responsabilidade por parte da liderança, falta de comunicação das decisões do trabalho e serviços não personalizados. Se, por um lado, os instrumentos e equipamentos e as condições do trabalho são adequados, por outro, são desadequados, visto que existe sempre algum aspeto a melhorar, como por exemplo, o serviço de internet, manutenção do espaço físico, modernização de alguns equipamentos, a atribuição de horários, de salários e regalias, mais respeito pelos colaboradores e contratação de mais colaboradores para colmatar as falhas existentes.

De modo a aprofundar mais o estudo sobre os estabelecimentos hoteleiros foram efetuados testes de cruzamento de variáveis.

Na Tabela 1 evidencia-se que a maioria dos colaboradores respondentes recomendaria / aconselharia o estabelecimento hoteleiro onde trabalham a outras pessoas, predominando o género feminino com a maior taxa de recomendação (59,1%) face ao género masculino com taxa de recomendação de 40,9%, isto significa que o género feminino está mais predisposto para recomendar o estabelecimento hoteleiro do que o género masculino.

Tabela 1 – Recomendaria / aconselharia este estabelecimento * Género

Recomendaria / aconselharia		Género		Total
		Masculino	Feminino	
Sim	Nº	56	81	137
	% Respostas	40,9%	59,1%	100 %
Não	Nº	6	8	14
	% Respostas	42,9%	57,1%	100 %
Total	Nº	62	89	151
	% Respostas	41,1%	58,9%	100 %

Fonte: Elaboração própria

Quanto à classificação do hotel, a taxa de recomendação do estabelecimento a outras pessoas é de 30,7% para os hotéis de 3 estrelas, seguidos de outro tipo de hotéis com uma taxa de 27,7% e dos hotéis de 4 estrelas com 25,5%, estando em último lugar os hotéis de 5 estrelas com uma taxa de recomendação de 16,1%.

Os colaboradores respondentes que não recomendariam o estabelecimento situam-se nos hotéis de 5 estrelas com uma taxa de não recomendação de 35,7%, seguidos de outros tipos de hotéis com uma taxa de 28,6%, sendo os de 4 estrelas, os que detêm a menor taxa de não recomendação. Posto isto, pode-se afirmar que os colaboradores dos hotéis de 3 estrelas sentem maior pertença ao Hotel, visto que o recomendariam / aconselhariam a outras pessoas, por outro lado os que não recomendariam trabalham nos hotéis de 5 estrelas.

Tabela 2 – Recomendaria / aconselharia este estabelecimento * Classificação do Hotel

Recomendaria / aconselharia		Classificação Hotel				Total
		3*	4*	5*	Outro	
Sim	Nº	42	35	22	38	137
	%					
	Respostas	30,7%	25,5%	16,1%	27,7%	100 %
Não	Nº	3	2	5	4	14
	%					
	Respostas	21,4%	14,3%	35,7%	28,6%	100 %
Total	Nº	45	37	27	42	151
	%					
	Respostas	29,8%	24,5%	17,9%	27,8%	100 %

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao maior número de respostas nos Hotéis de 3 e 4 estrelas, a maioria das respostas é proveniente do grupo AAR - Administrativos, Auxiliares de Serviços Gerais e Rececionistas, ao contrário do que se verifica nos Hotéis de 5 estrelas e no outro tipo de hotéis onde o maior número de respostas é proveniente do grupo CDG – Chefes, Diretores e Gerentes. O número de respostas nos hotéis de 3 estrelas (45) e no outro tipo de hotéis (42) é superior ao obtido nos hotéis de 4 estrelas (37) e nos hotéis de 5 estrelas (27).

As ilações que se podem retirar são que nos dois grupos (CDG e AAR) e nas quatro categorias dos hotéis (3, 4 e 5 estrelas e outro tipo de hotéis), a média mais alta situa-se na afirmação Q12 – “O trabalho de equipa é importante para uma boa realização de tarefas, em todos os departamentos” e a média mais baixa na afirmação Q6 – “O número de faltas ao trabalho é elevado”. Existe conformidade entre todas as categorias dos hotéis e entre os dois grupos, na média mais alta das afirmações pertencente à variável Trabalho de Equipa e a mais baixa pertencente à variável Satisfação dos Colaboradores.

Dos resultados obtidos destacam-se as seguintes situações: a primeira é a existência de diferenças nas médias das respostas às afirmações entre os respondentes consoante o tipo de cargo que desempenham e a segunda é a existência de diferenças nas médias das respostas entre os respondentes mediante a pertença a um hotel de 3, 4 e 5 estrelas ou outro tipo de hotéis.

5. Considerações Finais

Após comparar os resultados obtidos no estudo de Arasli (2002) com este artigo, conclui-se que no estudo de Arasli responderam mais colaboradores dos hotéis de 3, 4 e 5 estrelas, em todas as afirmações, em detrimento do presente estudo, onde nos hotéis de 3 e 4 estrelas responderam mais colaboradores (AAR), sendo que nos hotéis de 5 estrelas e no outro tipo de hotéis responderam mais os Chefes, Diretores e Gestores (CDG).

No que concerne as áreas de melhoria, os que foram mais enumerados pelos colaboradores situam-se nas afirmações: salários e regalias; condições de trabalho; relação chefia-subordinados; modernização e renovação de alguns equipamentos; lacunas na formação de línguas; contratação de mais profissionais qualificados e competentes; maior relação entre colaboradores e espírito de equipa; maior delegação de responsabilidades nos colaboradores; maior exemplo vindo da Direção, maior apoio por parte das autoridades competentes ao emprego, reconhecimento do trabalho, melhor gestão de recursos humanos.

Uma das principais limitações foi a aplicação do inquérito por questionário, uma vez que era ideia inicial, a sua aplicação pessoalmente, mas como tal não foi exequível recorreu-se ao Google Docs.

Face às limitações da metodologia utilizada, os resultados não puderam ser generalizados, o que não contribuiu em muito, para o avanço do conhecimento científico.

Algumas sugestões que seriam de interesse geral serem aprofundadas pelas organizações do setor hoteleiro passam por abranger uma amostra mais diversificada, de modo a ser representar melhor a realidade do setor hoteleiro; aplicar o SERVQUAL ou elaborar um modelo relacionado com a área do turismo.

Referências

- Arasli, H. (2002). Diagnosing whether northern Cyprus hotels are ready for TQM: An empirical analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*. **13** (3): 347-364.
- Breiter, D. & Bloomquist, P. (1998). TQM in American Hotels: An analysis of application. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. **39** (1): 26-33.
- Cunha, L. (2013). *Economia e política do turismo*. 3ª Edição. Lisboa: Lidel.
- Evans, R. & Lindsay, M. (2002). *The management and control of quality*. 5ª Edição. Cincinnati: Thomson Learning.
- Gesell, I. (2006). Tools for transformation, improving team performance through improvisation theater theory and techniques. *The Journal for Quality and Participation*. **29** (3): 14-19.
- Hall, C. M. (2005). The future of tourism research. In: Ritchie, B. W., Burns, P., Palmer, C. (eds), *Tourism research methods: Integrating theory with practice*. CABI Publishing. London.
- Hughes, J., Rog, E. (2008). Talent management. A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. **20** (7): 743-757.
- Kearns, P. (2004). How strategic are you? The six “killer” questions. *Strategic HR Review*. **3** (3): 20–23.
- Lemak, D. & Reed, R. (2000). An application of Thompson’s typology to TQM in service firms. *Journal of Quality Management*. **5** (1): 67-83.
- Mariné, F. & Rojo, I. (2004). *Operaciones y procesos de producción en el sector turístico*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Messenger, S. & Atkins, T. (1994). The prudential experience of total quality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. **6** (1/2): 37-41.
- Perles, G. (2002). The ethical dimension of leadership in the programmes of Total Quality Management. *Journal of Business Ethics*. **39**: 59-66.
- Prajogo, D. & Sohal, A. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance and innovation performance. An empirical examination. *International Journal of Quality and Reliability Management*. **20** (8): 901-918.

Tarí, J. & Sabater, V. (2004). Quality tools and techniques: Are they necessary for quality management? *International Journal of Production Economics*. **92** (3): 267–280.

Tsaur, S. & Lin, Y. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*. **25** (4): 471-481.

Watkins, D. (2006). Reflections on the future of quality. *Quality Progress*. **39** (1): 23-28.

Wang, C-H., Chen, K-Y. & Chen, S-C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*. **31** (1): 119-129.

Weiermair, K. (2000). Quality assessment and measurement in tourism: Issues and problems. In *Workshop 'Quality in tourism from patterns to indicators'*. Universidade do Algarve, Faro. pp 397-409.

Wu, H-J. & Liang, R-D. (2009). Effect of experiential value on customer satisfaction with service encounters in luxury-hotel restaurants. *International Journal of Hospitality Management*. **28** (4): 586-593.

Curriculum Vitae:

Susana Alves Rocha é licenciada em Contabilidade e Fiscalidade pela Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém e Mestre em Gestão - Especialização em Recursos Humanos pela Universidade de Évora. Os seus interesses de investigação são nas áreas de Gestão da Qualidade; Turismo; Organização e Administração de Empresas; Contabilidade.

Authors Profiles:

Susana Alves Rocha has a Degree in Accounting and Taxation by the Higher School of Management and Technology of Santarém and has a Master in Management - Specialized in Human Resources by the University of Évora. Her research interests are in the areas of Quality Management; Tourism; Organization and Administration of Firms; Accountancy.

Analyse of Customer Satisfaction in the mobile telecommunications industry: the TQM approach

Reis, Michael

Email: mika_2107@hotmail.com

PhD student in Engineering and Industrial Management

Department of Electromechanical Engineering

Engineering Faculty / University of Beira Interior, Covilhã, Portugal

Matias, João C.O.

Email: Matias@ubi.pt

C-MAST - Engineering and Industrial Management Department, University of Beira Interior, Covilhã, Portugal

Azevedo, Susana Garrido

Email: sazevedo@ubi.pt

UNIDEMI - Department of Business and Economics, University of Beira Interior, Covilhã, Portugal

Lourenço, Luis A.N.

Email: lourenco@ubi.pt

Management and Economics Department, University of Beira Interior
NECE

Resumo:

Este artigo tem como objetivo geral a análise da satisfação do cliente e a sua influência na qualidade total. Para tal, utiliza o modelo ECSI (Índice de Satisfação Europeu) modificado, para avaliar a satisfação do cliente nos serviços prestados por uma determinada operadora de telecomunicações móveis nacional, determinando as variáveis que influenciam a fidelização em relação a essa operadora.

A partir da revisão de literatura sobre os antecedentes da satisfação, é efetuada a adaptação do modelo ECSI, introduzindo para o efeito as dimensões da qualidade total, segundo o prémio EFQMA (European Foundation for Quality management award) mais precisamente as variáveis Liderança, Parcerias e Recursos, Pessoas, Processos, Estratégia e Resultados e Desempenho.

Relativamente à metodologia adotada, foi aplicado um questionário por administração direta a uma amostra probabilística por conveniência, clientes e colaboradores. O tratamento de dados foi efetuado mediante a utilização do

Statistical Package for Social Sciences (SPSS) software, sendo que para a análise PLS (Partial Least Squares) foi utilizado o software SmartPls. Relativamente aos resultados, verifica-se de uma forma geral que os clientes estão satisfeitos com a qualidade oferecida nos serviços prestados pela operadora de telecomunicações analisada. A qualidade dos serviços prestados apresenta-se como o principal responsável pela satisfação dos clientes levando esta a níveis de fidelização dos clientes. Conclui-se também que os níveis de fidelização dos clientes não dependem tanto da imagem da empresa e das reclamações/queixas feitas pelos mesmos.

Palavras-chave: Fidelização; Modelo ECSI; Satisfação; Telecomunicações Móveis.

Abstract:

The paper aims to study customer satisfaction and the total quality of services in the mobile telecommunications sector. The European Index of Satisfaction (ECSI, 1998) model is used to evaluate customer satisfaction in a Portuguese mobile telecommunications company.

After a review of the literature about satisfaction, the ECSI model (ECSI, 1998) was adapted and the total quality dimensions introduced. Considering the EFQMA (European Foundation for Quality Management Award) award, these dimensions are: Leadership, Partnerships and Resources, People, Processes, Strategy and Results and Performance. A survey was performed considering a convenience probabilistic sample with an universe of 200 respondents from the case study company.

From the results it can be verified that the customers are satisfied with the quality of services offered by the analyzed telecommunications company.

Comparing the TQM compared to the ECSI model (ECSI, 1998), the performed analysis shows that although the quality stills having a lot of influence over satisfaction, this is more influenced by the award of excellence than merely by the quality of the product/service, thus indicating that with the application of TQM, the quality is more exposed to all sectors directly involved in the product/service in order to achieve the desired level of quality.

Keywords: Customer satisfaction, ECSI model, EFQM award, loyalty, Mobile Telecommunications, Total quality.

1. Introduction

It is difficult to link the consumer's total satisfaction with quality, because the main objective of the telecommunication companies is profit. If on one hand we have customers becoming increasingly demanding regarding the quality of products and services at the

lowest cost, on the other we have mobile telecommunications operators who give priority to profit maximization in their products and services.

The relation between knowledge and proximity represents the main competitive advantage of the telecommunication operator contributing to differentiate it from its competitors.

In a tight market, where competitors are always looking for an opportunity to win customers, the operator presents itself as a leader in the mobile telecommunications market not only in Portugal but also around the world.

This paper aims to propose a model to analyse the influence of Total Quality Management on Customer satisfaction in the mobile telecommunications sectors. To attain this objective the ECSI model (customer satisfaction index) is used to determine customer satisfaction considering also the variables that define loyalty to a mobile telecommunications' operator. To achieve this goal, an adaptation of the ECSI model was proposed, including the variables of the EFQMA prize, to determine the quality dimension.

To attain the main objective of this manuscript the following research question is suggested:

Does the total quality management influence the customer satisfaction in the mobile telecommunications sector?

The importance of the role of total quality in customer satisfaction in the telecommunications market was analyzed. Thus, the present paper contributes to the literature by showing the determinants of loyalty and the influence of total quality in customer satisfaction.

In this paper, first, the reason for the research is contextualized. Then a literature review is carried out regarding overall quality, satisfaction, loyalty and the conceptual models of premium quality and complete customer satisfaction indices, which are the basis for this work. Subsequently a description of the methodology used in this paper is presented, and the results reached through field research are set out. Finally, this paper discusses the conclusions of the work in relation to its objectives and the constraints faced and areas for future studies in this field suggested.

2. Literature review

2.1 Total Quality Management

During the last ten years, the term TQM seems to have lost its attractiveness among western researches and new terms such as business excellence, organisational excellence, six sigma, and lean seem to have overtaken the position even though the contents of these new terms can be understood within the framework of TQM (Dahlgaard-Park, 2011).

The concept of 'organizational culture' introduced by TQM highlights that quality is the responsibility of all the stakeholders in the process. In other words, the stakeholders are responsible for all phases in which each employee is involved, either directly or indirectly, from design to production, or even in providing the service/product. Thus, the quality of a service is decided not only by the company, but also by customers/consumers (Morgan, 1996). This same perspective can be found in Shirshendu and Sanjit (2013) who state that there is a rise and growth of a new category of services, which can be termed as hybrid services (for example, banking, telecommunication, utility services, stock trading, airlines and Internet services). The distinguishing characteristic of this service category is that customers' interactions with a firm are a mix of human and technology interactions. The focus of service-quality measurement for conventional services is primarily on the human interactions (i.e. between employees of the service company and the customers). Gronroos's (1984) considers that the quality of a service consists of functional quality (i.e. customer's interactions with the firm), technical quality (i.e. the service delivery) and corporate image.

TQM aims to improve the relationship between customer satisfaction and the existing resources requiring however an integrating management systems to assure convenient satisfaction to all organisation stakeholders (Matias and Coelho, 2011). It allows the implementation of other values (continuous improvement, customer focus, focus on processes), tools (EFQM, ISO, cause-effect diagram) and methodologies (process management, benchmarking) for monitoring, which may vary from company to company as time goes on. Given this, a research gap exists on the transfer of theoretical contents of quality into the mobile telecommunications services.

2.2 Customer Satisfaction

A satisfied customer feels that a good deal was reached in buying a given service, and this contributes to the development of a long-term relationship and the construction of loyalty. According to Setó-Pamies (2012) Loyalty depends on the customer's degree of satisfaction and trust. In turn, satisfaction is influenced by service quality. Thanks to this loyalty, the company becomes competitive in the market and increases its profit. Raising customer loyalty is one of the most important tasks for telecommunication companies confronting the circumstance of a gradually saturated market (Chen and Cheng, 2012). The management of satisfaction starts with the recognition that there exist various levels of satisfaction which leads companies to provide different offers to customers with different requirements and needs.

For Oliver (1993) the purchasing translates some level of customer satisfaction since it reflects the emotion felt by the customer in relation to a particular brand or most recent experience. The process of customer satisfaction is complete after a period of product usage (Olivier, 1997; Parasuraman et al., 1998). The true response may have different intensities depending on the situation.

There is no agreement on the number of dimensions of service quality. According to Gronroos (1984), service quality comprises functional and technical qualities. Parasuraman et al. (1988) define service quality using the characteristics of service encounter, i.e. reliability, assurance, responsiveness, empathy and tangibles.

Zeithaml, Berry and Parasuraman (1993) argue that in previous experiences of purchasing the customer develop some kind of expectations which are strongly influenced by his most recent experiences with the brand of the product or service. In this context, satisfaction can be defined comparing the customer expectations with the real performance of the product/service (Lam et al. (2011).

Satisfaction is related to the quality level of the products offered by the companies, allowing to sell more expensive products or services and thereby increasing profits. Quality boils down to offering consistent products that fully comply with customer expectations.

2.3 EFQM Excellence Model

The award of excellence from EFQM (European Foundation for Quality Management), known today as the EFQM excellence award (EFQMEA), was created in 1992. This award was originally created to assist in improving the competitive position of the Western European companies speeding up the acceptance of quality as an important factor for companies reach competitive advantage (Bohoris, 1995; Sharma and Talwar, 2007). The concepts behind the EFQM Model of Excellence are deployed to any organization, market, or industry. It also could be used by multidimensional organizations supporting a set of strategies and processes such as: customer focus, leadership, management by processes, involvement and development of people, learning, innovation and improvement, partnership development and corporate social responsibility.

The EFQM model is not prescriptive and is based on nine key criteria. Five of these are 'media'-related and four are 'results'-based. 'Media' is what the company does; 'results' are what the company achieves. Results are influenced by media; media are targeted for improvement due to results and they are, in this way, interconnected. (EFQM, 2003a).

2.4 European Customer Satisfaction Index (ECSI)

Based on the US model, the European customer satisfaction Index was first launched in 1998, and as reissued in 2001, with the name of EPSI-Rating (European Performance Satisfaction Index). It was created at an European level by thirteen countries, mostly countries of the EU (European Union) and 500 European companies. The main variable of the ECSI model is customer satisfaction and the ECSI is made up of four points: expectations, perceived value, corporate image and quality. The last two are the variables that distinguish this model from the US model. The ECSI also includes loyalty and consumer complaints.

In the European model, the customer can develop loyalty to a company, this customer can recommend the company and it is likely that the number of eager-to-buy customers will increase (Eklof et al, 1999).

2.5 Conceptual Model

Johnson et al. (2001) show that perceived image has a strong and positive influence on expectations. In accordance with the image of the company, customers create expectations of the products/services. According to these considerations and the applied model, the relationship is considered and the following hypothesis is formulated (Figure 1):

H₁- There is a positive influence of image on expectations.

The quality perceived by the customer in relation to the service provided is one of the most valued factors by customers when they buying a product (Ganesh et al., 2000). In spite of having adjustable expectations, customers have rational expectations and changes in the quality standards of products/services may affect the company's reputation.. According to Anderson, Fornell and Lehman (1994), the antecedents of satisfaction include variables such as quality, perceived value and a standard which makes possible a comparison between perceptions and expectations (Anderson, Fornell and Lehman, 1994). Thus, the following three hypotheses are proposed:

H₂- Expectations have influence on perceived quality.

H₃- Total quality has influence on the formation of perceived value.

H₄- Total quality has influence on the formation of satisfaction.

Customers spend money and other resources, such as time, energy and effort, to get services. There are several studies that prove that there are many customers who are sensitive to price – for example, those supermarket customers who spend hours looking for discounts in order to get the best price (Zeithaml, 1988). When this price sensitivity is low, the customer usually opts for convenience in exchange for a higher priced product.

H₅- Expectations have influence on perceived value.

According to Fornell (1992), customer satisfaction arises from the result of a purchase; i.e. it shows how satisfied the customer is with the product he has just purchased. Thus customer satisfaction should consist of the customer's experience and perception about the product/service, including the quality of customer experience, marketing campaigns, the corporate image and customer expectations. Considering this, the following hypotheses arise:

H₆- Value has influence on satisfaction.

H₇- Expectations have influence on customer satisfaction.

H₈- There is a significant influence of customer satisfaction on loyalty.

H₉- Perceived image has influence on customer satisfaction.

According to the report ECSI (2010), although the picture does not have a positive and significant impact on customer loyalty, results may vary from sector to sector, (Fornel *et al.*, 1996). So we choose Fornel's idea, who is considered a pioneer in the application of ECSI and considered the following hypothesis:

H₁₀- Perceived image has a positive influence on customer loyalty.

According to Fornell (1992), a dissatisfied customer who does not complain about the product/service has more propensity to change of company or brand than a satisfied customer: therefore, a dissatisfied customer should be encouraged to complain. Fornel *et al.* (1996) and ECSI (2010, 2011, 2012) indicate that customers with higher level of satisfaction are the most demanding. Based on this the following hypothesis is formulated:

H₁₁- There is a significant influence of customer satisfaction on complaints.

According to the ECSI (2009) customers who are not satisfied tend to complain and depending on the customer response quality will be directly influenced. Thus, we can say that the higher customer satisfaction is, the lower are the claims made, leading to increased customer loyalty. Thus, the following hypothesis arises:

H₁₂- A complaint does not influence loyalty.

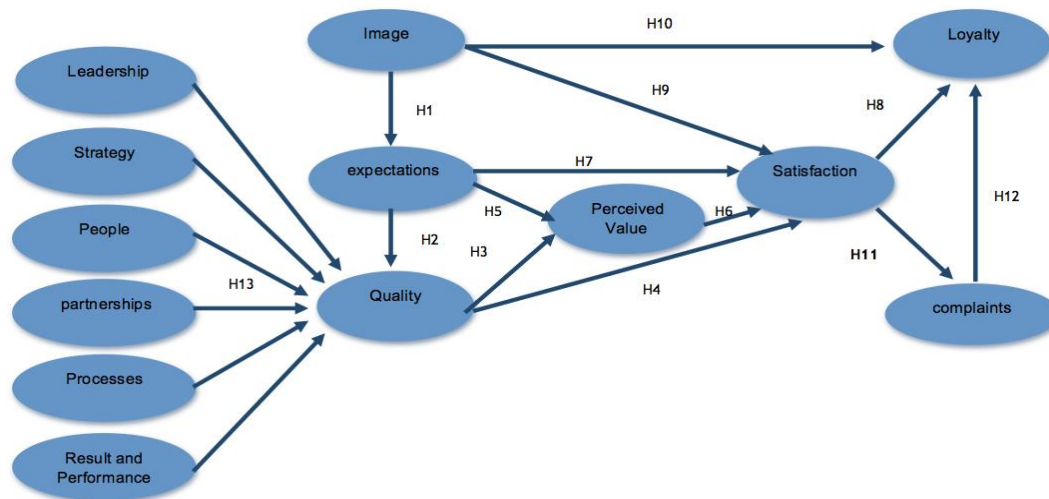


Figure 1: Conceptual model proposal

3. Methodology

3.1 Data Collection and Sample

In the present study two different surveys were used. The first was applied to customers (Questionnaire A) of the operator and contains all the variables of the model of customer satisfaction (ECSI) and the respective indicators. The second questionnaire was applied to employees (Questionnaire B) and contains all the variables of the premium European Foundation for Quality Management Award (EFQMA). Respondents were asked to indicate their level of agreement on a 10 points likert-scale (1 being poor and 10 being very good).

A total of 200 questionnaires were send to the case study company' customers and employee. From these 94 (47%) were filled by females and 106 (53%) by males. The sample group is aged between 17 and 72 years old, the average age is 32 years. As regards educational qualifications, we note that 29.5% of those surveyed have a college degree, 19% have completed secondary school and only 7.5% of the sample group have elementary education. The average household monthly income is below €1201.

3.3 Statistical Analysis

Answers were given according to the respondent's level of agreement on a 10 points Likert scale (from very poor to very good). Table 1 and Table 2 display the average obtained for each reply to each item, as well as its standard deviation.

Table 1 -Average of Responses from Customers

	Average	Standard deviation
Pre2 - Assessing the quality of services, given the price paid	6.71	2.20
Pre1 - Assessing the price paid, given the quality of services	6.95	6.01
Img4 - Does the company care about customers?	7.11	1.76
Rcl2 - Perception of how complaints would be resolved	7.11	1.71
Qual3 - Assistance and advisory capacity	7.11	1.56
Ex3 - Expectations regarding reliability	7.14	1.75
Fid2 - Your price sensitivity	7.31	1.73
Rcl1 - How was the last complaint resolved?	7.38	1.63
Qual2 - Quality of products and services	7.38	1.48
Img1 - The trust that the company transmits	7.46	1.5
Sat2 - Your satisfaction compared with your expectations	7.46	1.53
Sat3 - Comparison of the company with the ideal company	7.46	1.68
Sat1 - Your overall satisfaction with the company	7.59	1.38
Img3 - The company has an important contribution to society	7.76	2.02
Fid3 - Your intention to recommend the company to friends and colleagues	7.89	1.62
Qual4 - Accessibility of products and services through new technologies	8.00	1.36
Img5 - Company is innovative and prepared for the future	8.01	1.31
Qual1 - Overall quality of the company	8.01	1.289
Fid1 - Your intention to stay as a customer	8.04	1.58
Ex1 - Global expectations about the company	8.05	1.45
Ex2 - Expectations about the company's ability to offer products and services that meet customers' needs	8.07	1.28
Img2 - The company is stable and recognized in the market	8.15	1.5

N = 110

We can identify through Table 1 that the variable 'The company is stable and recognized in the market' is the one with the highest evaluation. Most of the respondents consider that the case study company is stable and with a strong presence in the market. Contrary, the item with the lowest evaluation (6.71) is "Assessing the quality of services, given the price paid". This means that customers do not recognize a balance between the quality and the price of the provided service.

We can see in Table 2 that the variable "The way the company manages resources and relationships with partners" got the highest rated answers (8.01). The issue that received the lowest performance rating (6.69) is "The way your leaders motivate, support and recognize staff".

Table 2 -Average of Responses from Employee

	Average	Standard deviation
Lid3 - The way your leaders motivate, support and recognize staff	6.69	1.9
Est2 - How the company communicates its goals and plans	6.72	2.25
Pe4 - The way communication between employees is managed	6.8	1.73
Rd4 - The measures used to assess your financial results and other key outcomes	6.92	1.83
Pe1 - The way human resources are managed	6.94	2.25
Pro3 - The way new products are designed and managed	7.01	1.83
Rd2 - The way your own goals complement the measures used	7.09	1.91
Est1 - The way information on stakeholders and other information is used	7.1	6.56
Pro1 -How your company is evaluated in terms of processes	7.15	1.84
Pr3 - How property, equipment and materials are managed	7.16	2.96
Pro4 - The way they are produced, sold and provided assistance to the products and services	7.21	1.79
Rd1 - The measures used to assess your performance in the company	7.22	1.69
PR5 - The way information is managed within your company	7.34	1.58
Pr2 - The way the company's finances are managed	7.49	2.05
Rd5 - How is your performance on the measures identified by the company	7.49	1.86
Lid1 -The way your leaders decide in relation to company objectives	7.54	1.57
PR4 - The way technology development is managed	7.54	1.45
Pro5 - How the company's relationship with customers is improved	7.54	1.81
Lid2 - The level of contact that your leaders have with customers	7.6	1.69
Rd3 - How assesses the measures used to assess your performance in relation to society	7.81	1.80
Pro2 - How processes are managed	7.86	1.75
Pe2 - The way knowledge and skills of employees is improved	7.95	1.73
Pe3 - The way staff are involved and functions are delegated	7.95	1.91
Pr1 - The way the company manages resources and relationships with partners	8.01	1.61

N = 90

3.4 Partial Least Squares (PLS)

In order to answer the research question, the partial least square path (PLS) modeling statistics was used to test the associated research hypothesis (H_1 and H_{13}). An important characteristic of PLS is that it estimates latent variable scores as linear combinations of their associated manifest variables or indicators (Fornell and Bookstein, 1982) and treats them as perfect substitutes for the manifest variables. The scores thus capture the variance that is useful for explaining the latent variable(s). Estimating models via a series of ordinary least squares (OLS) regressions implies that PLS relaxes the assumption of multivariate normality (Hwang et al. 2010) and also that it has minimum demands regarding sample size. Using the small sample size as the main argument to justify the use of PLS could be viewed as a limitation of this statistical modeling tool however, Reinartz *et al.* (2009) showed that PLS achieves high levels of statistical power even if the sample is relatively small.

This modeling technique is considered superior to more traditional techniques (e.g., multidimensional scaling, factor analysis) since it: i) allows the explicit inclusion of measurement error; ii)) makes assumptions, constructs, and hypothesized relationships in a theory explicit; iii) adds a degree of precision to a theory, since it requires a clear definition of constructs, operationalizations, and functional relationships (Bagozzi, 1980); iv) has the ability to incorporate abstract and unobservable constructs (Fornell & Bookstein, 1982) like quality and satisfaction; and v) is deployed in real world applications and when models are complex (Chin & Peter, 1999) as it is the case in this research.

In the application of PLS three sets of methodological components are considered relevant (Chin & Peter, 1999): i) assessing the reliability and validity of measures; ii) assessing the convergent validity of the measures associated with individual latent variables; and iii) assessment of the structural model.

3.5 Assessing the reliability and validity of measures

Convergent validity tests whether the items in a scale, or the dimension of a multidimensional scale, converge to a single construct or dimension (Graver and Mentzer, 1999). In modelling by partial least squares, the convergent validity is shown by the average variance extracted (AVE), which computes the variance captured for each

variable. The minimum value obtained should be 0.5 because this variable has to indicate at least half of the variance of the indicator. Superior AVE values are shown in Table 3, thus indicating that acceptable levels of validity have converged.

Table 3 – Average Variance Extracted (AVE)

	AVE
Strategy	1.0
Expectation	0.69
Loyalty	0.78
Image	0.63
Leadership	0.56
Partnerships	0.78
People	0.80
Processes	0.91
Quality	0.59
Complaints	0.80
Results	0.60
Satisfaction	0.82
Value	0.84

Discriminant validity is presented as a complementary method to convergent validity; it calculates how a measure in a dimension differs from the other dimensions of the model. In PLS, the discriminant validity is assessed if a dimension has more variance than the others (Urbach and Ahlemann, 2010). In order to assess the discriminant validity, the cross loadings are analyzed. Table 4 shows the cross loadings: it is clear that none showed greater importance between variables than with its own dimension (numbers highlighted in bold).

Table 4 – Cross Loadings

	Strategy	Expectation	Loyalty	Image	Leadership	Partnerships	People	Processes	Quality	Complaints	Results	Satisfaction	Value
Est1	1.0000	−0.1140	−0.0317	−0.0667	0.1346	0.5107	0.4419	0.6316	0.0279	0.0190	0.5560	−0.0060	−0.1232
Ex1	0.0007	0.7722	0.1801	0.3252	0.0248	−0.1452	0.1219	−0.2060	0.3054	0.2996	−0.2387	0.2129	0.1621
Ex2	−0.1642	0.8954	0.3177	0.3714	0.0207	−0.1729	−0.0070	−0.2374	0.3620	0.2843	−0.2310	0.3672	0.3673
Fid1	0.0087	0.3746	0.8469	0.4939	0.1363	−0.0345	0.0777	−0.0156	0.5431	0.3969	−0.0403	0.6123	0.4653
Fid2	−0.0923	0.2769	0.9033	0.4739	−0.0099	−0.2485	−0.0152	−0.1037	0.5656	0.4129	−0.1593	0.6470	0.6684
Fid3	−0.0024	0.1869	0.9075	0.5283	0.0398	−0.0763	0.0458	0.0180	0.6723	0.4688	−0.0362	0.7316	0.5165
Img1	−0.0776	0.4254	0.5693	0.8425	0.0918	−0.1722	0.0158	−0.1182	0.6205	0.4634	−0.1364	0.5937	0.6054
Img2	−0.0185	0.2851	0.4425	0.8051	0.0886	−0.1961	−0.0181	−0.0497	0.5801	0.2776	−0.0186	0.5066	0.5172
Img3	−0.1444	0.1960	0.3204	0.6747	0.1341	−0.1930	−0.0090	−0.1736	0.4108	0.2376	−0.1468	0.3327	0.3613
Img4	−0.0770	0.3245	0.4183	0.8248	0.2014	−0.1267	−0.0218	−0.0882	0.5769	0.3450	−0.1190	0.5642	0.4734
Img5	0.0178	0.3747	0.4473	0.8221	0.1511	−0.1300	−0.1079	−0.0438	0.7819	0.4268	−0.1031	0.6026	0.4389
lid2	0.4286	−0.1118	0.0724	0.0155	0.4447	0.3120	0.3226	0.5065	0.0529	0.0994	0.4318	0.0002	−0.0339
Lid3	0.0152	0.0637	0.0439	0.1760	0.9608	0.0336	0.1624	0.1446	0.1709	0.1422	0.1940	0.1136	0.1116
Pr1_a	0.4487	−0.1573	−0.1219	−0.1741	0.0892	0.8089	0.4366	0.5142	−0.1847	−0.1739	0.4903	−0.1338	−0.2082
Pr2_a	0.4353	−0.1685	−0.0802	−0.1531	0.1258	0.8316	0.2097	0.3751	−0.1884	−0.2139	0.3213	−0.1803	−0.2148
PR4	0.6369	−0.1971	0.0272	−0.1409	0.2146	0.5409	0.3922	0.7339	0.0087	0.0100	0.5972	0.0024	−0.1502
PR5	0.6534	−0.2057	0.1084	−0.0753	0.2436	0.5443	0.4948	0.7971	0.0145	0.0021	0.6787	0.0111	−0.0874
Pe1	0.6304	−0.0500	0.0435	−0.0287	0.3393	0.4993	0.7303	0.6400	−0.0288	−0.0177	0.6346	0.0127	0.0225
Pe3	0.2274	0.1118	0.0278	−0.0253	0.1295	0.2050	0.9199	0.1678	−0.0545	−0.0645	0.2159	0.0264	−0.0327
Pe4	0.4947	−0.1592	0.0521	−0.1182	0.1873	0.4815	0.6030	0.5076	−0.0040	−0.0020	0.4813	0.0143	−0.1022
Pr1	−0.0911	0.2313	0.5310	0.5286	0.0670	−0.1845	0.0038	−0.0389	0.4004	0.2587	−0.0051	0.4439	0.8944
Pr2	−0.1303	0.3663	0.6018	0.5897	0.0981	−0.2812	−0.0365	−0.1127	0.5542	0.4002	−0.0779	0.5728	0.9434
Pro1	0.5473	−0.2774	−0.0672	−0.1482	0.2449	0.4640	0.3657	0.9497	−0.1222	−0.1120	0.9210	−0.1250	−0.0928
Pro2	0.5598	−0.1350	−0.0224	−0.0371	0.2339	0.4542	0.4050	0.8557	−0.0471	−0.0811	0.7841	−0.0514	−0.0261
Pro3	0.6184	−0.2411	0.0423	−0.0457	0.2643	0.4231	0.3140	0.8153	−0.0537	−0.0965	0.6276	−0.0249	−0.0947
Pro5	0.5286	−0.2189	0.0696	−0.1057	0.3243	0.4382	0.3768	0.7935	0.0020	−0.0028	0.6760	−0.0059	−0.0863
Qual1	0.0178	0.3747	0.4473	0.8221	0.1511	−0.1300	−0.1079	−0.0438	0.7819	0.4268	−0.1031	0.6026	0.4389

Qual2	0.0483	0.2736	0.3843	0.4365	0.0883	−0.2344	−0.0912	−0.1403	0.7222	0.8806	−0.1639	0.4402	0.3234
Qual3	−0.0102	0.3390	0.4754	0.3808	0.1874	−0.2107	−0.0126	−0.0696	0.7368	0.9111	−0.0629	0.4742	0.3367
Qual4	0.0290	0.2709	0.7035	0.6433	0.1110	−0.1836	0.0253	−0.0744	0.8401	0.4710	−0.1356	0.9340	0.4960
RD1	0.6216	−0.1447	0.1161	−0.0583	0.3075	0.5032	0.5899	0.7549	0.0228	0.0073	0.7228	0.0194	−0.0449
RD2	0.5393	−0.2995	−0.0468	−0.1541	0.2945	0.4593	0.4284	0.9021	−0.1402	−0.1007	0.9642	−0.1477	−0.0620
RD3	0.5721	−0.1445	−0.0618	−0.0410	0.2907	0.4550	0.4715	0.8092	−0.0639	−0.0873	0.8498	−0.0593	−0.0294
RD4	0.5299	−0.1427	0.0060	−0.0190	0.3530	0.3679	0.3422	0.7147	−0.0077	−0.0400	0.6187	0.0120	−0.0681
RD5	0.5278	−0.1715	0.0582	−0.0897	0.3230	0.4263	0.3943	0.7903	0.0205	−0.0026	0.6661	0.0127	−0.0838
Rcl1	0.0483	0.2736	0.3843	0.4365	0.0883	−0.2344	−0.0912	−0.1403	0.7222	0.8806	−0.1639	0.4402	0.3234
Rcl2	−0.0102	0.3390	0.4754	0.3808	0.1874	−0.2107	−0.0126	−0.0696	0.7368	0.9111	−0.0629	0.4742	0.3367
Sat1	0.0290	0.2709	0.7035	0.6433	0.1110	−0.1836	0.0253	−0.0744	0.8401	0.4710	−0.1356	0.9340	0.4960
Sat2	−0.0177	0.3501	0.6670	0.6932	0.1589	−0.2053	−0.0291	−0.0739	0.7633	0.4282	−0.1258	0.9297	0.5437
Sat3	−0.0309	0.3621	0.6731	0.4752	0.0075	−0.1557	0.0741	−0.1140	0.6638	0.4914	−0.1555	0.8528	0.4877

3.6 Reliability of Scales

Assessment of reliability is performed in terms of degree of correlation and internal consistency among the various measures associated to the variables.

The internal consistency of the measurement model is related to the coherence between constructs and their measurement variables, which could be accessed through the unidimensionality analysis of the block of variables using Cronbach's alpha coefficient that should be >0.7 (Chin, 1998). The Cronbach's alpha coefficients are in the Table 5. This test is based on an internal consistency test by measuring the intercorrelation between items. The test implies that the items which belong to the same construct are highly correlated (Churchill and Suprenant, 1983).

Table 5 – Cronbach's Alpha for ECSI and EFQMA Scales

	Cronbach's alpha	Number of items
ECSI Scale	0.933	18
EFQMA Scale	0.952	24

We observe in Table 5 that both scales (ECSI scale and EFQMA scale) show excellent values since according to Hill and Hill (2000), values above 0.9 are excellent.

3.7 Reliability Model

To overcome the limitations of the Cronbach's alpha test, which only tests the internal consistency of the model, the composite reliability (CR) was also used (Table 6). The composite reliability refers to the extent to which a set of items indicates consistently the latent variable or construct (Henseler, 2010). This makes the composite reliability evaluation more suitable for a PLS model because it gives priority to the assessment of individual indicators. According to Henseler, Ringle and Sinkovic (2009), the reliability values should be above 0.5 to be considered satisfactory. Table 6 shows the composite reliability indices for the dimensions of the proposed model. All are above 0.5.

Table 6 – Composite Reliability (CR)

	Composite reliability
Strategy	1.0
Expectation	0.82
Loyalty	0.91
Image	0.89
leadership	0.69
Partnerships	0.78
People	0.80
Processes	0.91
Quality	0.85
Complaints	0.89
Results	0.87
Satisfaction	0.93
Value	0.91

3.8 Analysis of the Structural Model

In the PLS model, the coefficient of determination (R^2) determines how much the variables depend on each other. Together, the R^2 and the path coefficients indicate how well the data support the hypothesized model (Chin, 1998). Figure 2 contains the schematics of the structural model and respective R^2 values.

The R^2 values for the proposed endogenous variables are all above the minimum value 0.1 and are considered acceptable (Falk and Miller, 1992). According to Table 7, all of the variables are above the minimum value.

Table 7 – Coefficient of Determination

	Expectations	Loyalty	Quality	Complaints	Satisfaction	Value
R ²	0.17	0.58	0.27	0.26	0.71	0.29

3.9 Comparison between the proposed model and the ECSI Model

For Hair et al. (2006), one of the criteria to validate a model is using alternative theoretical models with the same data, so that the researcher may determine whether the proposed model has better results and is closer to reality.

The performance of the ECSI model was almost identical to the proposed model, except in the quality dimension. This construct presents the value of R² which is lower than the proposed model (the values ranges from 0.1604 to 0.2714 in the proposed model). Regarding weight (cross loadings), the ECSI model (Table 8) shows values similar to those of the proposed model. The analysis of the ECSI model is a strong argument in favour of the proposed model, in which the dimensions used in the premium EFQMA are used to assess the overall quality.

Table 8 – Overall Results of the ECSI Model

	AVE	Composite reliability	R2	Cronbach's alpha
Expectations	0.6991	0.8221	0.1740	0.5802
Loyalty	0.7856	0.9165	0.5824	0.8634
Image	0.6339	0.8959	0.0000	0.8557
Quality	0.5941	0.8535	0.1604	0.7781
Complaints	0.8028	0.8906	0.2612	0.7555
Satisfaction	0.8214	0.9323	0.7266	0.8904
Value	0.8449	0.9159	0.3000	0.8203

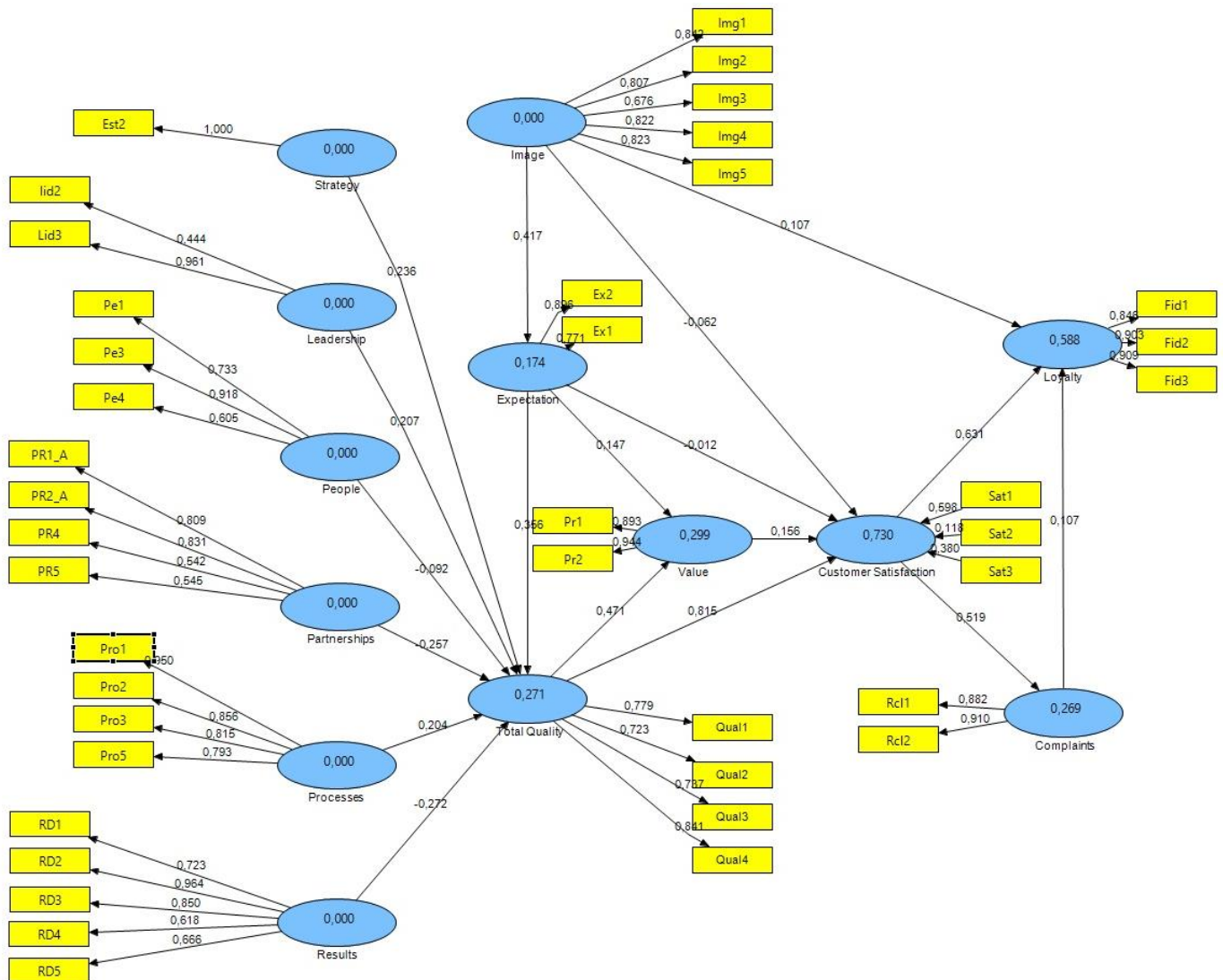
3.10 Proposed Model Analysis

Figure 2 shows the results of the test of the proposed structural model from the PLS-Graph output. Looking to the Structural model only 27,1% of the variance of the variable

"total quality" is explained by the "strategy", "leadership", "people", "partnerships", "processes", "results" and expectations. Among these variables however some of them contribute positively to quality and other negatively. The variance of the variable "value" is only explained in 29.9% by the proposed model, being the "expectations" and the "quality" the two that are influencing it. Besides this, the quality has an important influence on this variable since it accounts for 47.1 percent of the variance in "value". The "expectations" has got a weak influence on "value" (14.6%).

As regards the "customer satisfaction", it is positively influenced by "expectations", "value" and quality" and negatively by the "image". The proposed model explains 72% of the variance verified in this variable which represents a good result. Also the "total quality" accounts for 75.2% of the variance verified in the "customer satisfaction" which makes possible to state that the "total Quality" is the variable that more influences the customer satisfaction. So companies in the mobile telecommunication sectors should pay attention to the quality of their offers if they want their customer more satisfied.

In the proposed model and attending to the research data the variance of the "loyalty" is explained in 58.2% being the quality the one which accounts more for this result (62.3%). The "loyalty" jointly with the "customer satisfaction" are the two variables responsible for explaining 26.1 % of the variance of the "Complaints" variable.

Figure 2: Proposed Structural Model

According to Chin (1998) the relationships between the latent variables are considered robust if they are associated to a structural coefficient higher than 0.2. Attending to this rule of thumb and considering the summarized information described in Table 9, from the proposed model the hypotheses that are not supported by the data are: H₅, H₆, H₇, H₉, and H₁₀. This means that according to the data, the value is not influence by the expectations of the customers related to the product/service; the customer satisfaction is not influenced neither by the "value", nor by the "expectations", nor event by the "image". Moreover, the loyalty is not influenced by the "image".

Some of the results reached in this study are supported by literature. Not rejecting the H₁ (There is a positive association between image and expectations) is supported by the study of Johnson et al (2001) which states that there is a strong and positive influence on expectations. The hypothesis H₉ (Perceived image has a significant influence on satisfaction) was thus not supported, as well as the study of Fornell (1992) which indicates that the image influences customer satisfaction. Hypothesis H₁₀ (perceived image has a positive impact on customer loyalty) is supported by research data, as well as the results obtained from the ECSI (2010) report which showed that image positively influences loyalty.

The hypothesis H₈ (There is a significant influence of customer satisfaction on loyalty) is supported, and Fornell's (1992) finds that customer satisfaction and loyalty are strongly linked. The H₁₂ (a complaint does not have a significant influence on loyalty) is also supported. This corroborates the analysis of the ECSI's 2009 report, which also presented this same result.

Moreover, the hypothesis H₆ (the value has a significant influence on customer satisfaction) is supported by data and also by literature (Zeithaml, 1988).

The two more hypotheses supported by data are: H₃ (Total quality has influence on the formation of perceived value) and H₄ (Total quality influence on customer satisfaction). Both are also supported by literature since Ganesh *et al.* (2000) and Anderson, Fornell and Lehman (1994) state that total quality affects perceived value and customer satisfaction, resulting in a positive and strong impact.

As regards the H₂ (expectations influence total quality), it is supported by the research sample, and this also gives support to the studies conducted by Anderson et al. (1994) and Ganesh et al. (2000), which affirmed that quality is a key element in expectations.

We can conclude that customer loyalty is directly influenced by the overall satisfaction of the consumer, which in turn is strongly explained by the satisfactory quality of product/services, showing a link between total quality, customer satisfaction and customer loyalty.

Table 9 – Analysis of Hypotheses

Hypotheses	Independent Variable	Dependent variable	Relationship	Path coefficient	Results
H ₁ - There is a positive influence of image on expectations.	Image	Expectations	Positive	0.417	Supported
H ₂ - Expectations influence total quality	Expectations	Total quality	Positive	0.357	Supported
H ₃ - Total quality has influence on the formation of perceived value.	Total quality	Value	Positive	0.471	Supported
H ₄ - Total quality has influence on customer satisfaction.	Total quality	Customer satisfaction	Positive	0.752	Supported
H ₅ - Expectations have influence on perceived value.	Expectations	Value	Positive	0.146	Not supported
H ₆ - Value has influence on customer satisfaction.	Value	Customer satisfaction	Positive	0.165	Not supported
H ₇ - Expectations have influence on customer satisfaction.	Expectations	Customer satisfaction	Positive	0.005	Not supported
H ₈ - There is a significant influence of customer satisfaction on loyalty.	Customer satisfaction	Loyalty	Positive	0.623	Supported
H ₉ - Perceived image has influence on customer satisfaction.	Image	Customer satisfaction	Negative	-0.006	Not supported
H ₁₀ - Perceived image has a positive influence on customer loyalty	Image	Loyalty	Positive	0.086	Not supported
H ₁₁ - There is a significant influence of customer satisfaction on complaints.	Customer satisfaction	Complaints	Positive	0.511	Supported
H ₁₂ - A complaint does not influence loyalty	Complaints	Loyalty	Positive	0.120	Supported

4. Conclusion

The present work undertakes the evaluation of customer satisfaction of a particular mobile telecommunications operator in Portugal, using the ECSI model. It can be verified that when the dimensions are analysed using these tests, they indicated higher levels indicating the unidimensionality of the dimensions. According to the data it can be concluded that the dimensions are valid and fit the analysis. As regards the concept, the

proposed model appears to be suitable for the proposed objective of assessing customer satisfaction with the mobile telecommunications operator. The PLS (Partial Least Squares) was used to evaluate the proposed model. From the evaluation performed, four hypotheses were rejected: H₅ (expectations have significant influence on perceived value), H₆ (value has a significant impact on satisfaction), H₇ (expectations have a significant influence on satisfaction) and H₉ (perceived image has a significant impact on satisfaction). From the analysis carried out by applying the proposed model, the following conclusions can be drawn: i) with the addition of new dimensions (Leadership, Strategy, People, Processes, Partnerships and Resources, and Results and Performance) the proposed model can be applied in the evaluation of customer satisfaction in a mobile telecommunications operator. The evaluation of the data collected indicates satisfactory values along the analysis; ii) the six new dimensions (Leadership, Strategy, People, Processes, Partnerships and Resources, Results and Performance) added to path modelling of the ECSI model show significant values; iii) the result of evaluation of the study's hypotheses confirms the adjustment of the proposed assessment model required, because nine of the hypotheses were supported and only four were rejected.

References

- Anderson, E.W. e Fornell, C. (1994). *A customer satisfaction research prospectus*. In: Rust, Roland T.; Oliver, Richard L. (Eds.). *Service quality. New directions in theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bagozzi, R.P. (1980). *Causal Models in Marketing*. John Wiley & Sons Inc.
- Bohoris, G.A. (1995). A comparative assessment of some major quality awards. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 12 (9): 30 – 43.
- Chen, C.F. e Cheng, L.T. (2012). A study on mobile phone service loyalty in Taiwan. *Total Quality Management & Business Excellence*. 23(7/8): 807–819.
- Chin, W.W. (1998). *The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modelling*. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* Taylor & Francis.
- Chin, W.W e Peter, R.N. (1999). *Structural Equation modelling analysis with small samples using partial least squares*. In R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical Strategies for Small Sample Research* (307–341). SAGE Publications, Inc. Retrieved from http://www.sagepub.com/books/Book9183?prodId=Book9183&ct_p=toc
- Churchill, G. e Suprenant, C. (1983) An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*. 19 (4): 491-504.
- Dahlgaard-Park, S.M. (2011). The quality movement: Where are you going? *Total Quality Management & Business Excellence*. 22(5): 493–516.
- ECSI Technical Committee (1998). *European Customer Satisfaction Index: Foundation and Structure for Harmonized National Pilot Projects*. Report prepared for the ECSI Steering Committee, October.
- Eklof, J.A., Hackl, P. e Westlund, A. (1999) On measuring interactions between customer satisfaction and Financial results. *Total Quality Management*. 10: 514-522.
- European Foundation For Quality Management. *The EFQM Excellence Model*. Available in: [http:// www.efqm.org](http://www.efqm.org) Accessed in January 2013.
- European Foundation for Quality Management (2003a). *The Model EFQM Excellence (1999-2003)*. Brochure published by the APQ. Amadora.
- Falk, R. e Miller, N. (1992). *A primer for soft modeling*. Ohio: The University of Akron Press.
- Feigenbaum, A.V. (1951). *Quality control*. New York: McGraw-Hill.

- Fornell, G. (1992). A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*. 56: 1-18.
- Fornell, C., e Bookstein, F. L. (1982). Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-e Theory. *Journal of Marketing Research*. 19(4): 440-452.
- Ganesh, J., Arnold, M. J. e Reynolds, K. E. (2000). Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing*. 64 (3): 65-87.
- Graver, M. e Mentzer, J. T. (1999) Logistic research methods: employing structural equation modeling test for construct validity. *Journal of Business Logistics*. 20(1): 33-57.
- Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*. 18(4): 36–44.
- Hair JR. J. F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E. e Tatham R.L (2006). *Multivariate Data Analysis*. 6th ed, Upper Sadlle River Prentice Hall.
- Hensler, J., Ringle, C. e Sinkovic, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. New Challenges to International Marketing Advances. *International Marketing*. 20: 277-319.
- Hill, M. e Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Edições Sílabo. 1a Edição.
- Hwang, H., Malhotra, N., Kim, Y., Tomiuk, M. e Hong, S. (2010). A comparative study on parameter recovery of three approaches to structural equation modeling. *Journal of Marketing Research*. 47 (4): 699-712.
- Johnson, M. D. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*. 22: 217-245.
- Lam, S.Y., Lee, V.H., Ooi, K.B. e Lin, B (2011). The relationship between TQM, learning orientation and market performance in service organizations: An empirical analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*. 22(12): 1277–1297.
- Matias, J.C.O e Coelho, D.A. (2011). Integrated Total Quality Management: Beyond Zero Defects Theory and Towards Innovation. *Total Quality Management & Business Excellence Journal*. 22 (8): 891–910.
- Morgan, G (1998). *Images of organization: the executive edition*. Sage Publications, Inc. Oliver, R. (1993) Cognitive, affective and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of Consumer Research*. 20 (3): 418-30.

- Oliver, R.L. (1997). *A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts. Advances in services marketing and management: research and practice*. 2nd ed. Greenwich: JAI Press Inc.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. e Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 64(1), 12–40.
- Reinartz, W., Haenlein, M. e Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*. 26 (4): 332-344.
- Setó-Pamies, D. (2012). Customer loyalty to service providers: Examining the role of service quality, customer satisfaction and trust. *Total Quality Management & Business Excellence*. 23(11/12): 1257–1271.
- Sharma, A. K. e Talwar, B. (2007) Evolution of Universal Business Excellence Model incorporating Vedic Philosophy. *Measuring Business Excellence*. 11 (3): 4.-20.
- Shirshendu G. e Sanjit, K. (2013) Conceptualisation of service quality for hybrid services: a hierarchical approach. *Total Quality Management & Business Excellence*. 24: 9-10.
- Urbach, N. and Ahlemann, F. (2010) Structural equation modeling in information system research using partial least squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*. V11 (2): 5-40.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. e Parasuraman, A. (1993) The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 21(1): 1-12.
- Zeithaml, V. A. (1988) Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*. 52(3): 2-22.

Curriculum Vitae:

Michael Reis, Licenciado em Design Industrial, e Pós-Graduada em Engenharia e Gestão Industrial. Trabalha numa empresa de telecomunicações móveis e é aluno de doutoramento em Engenharia e Gestão Industrial.

João Carlos de Oliveira Matias é Professor Auxiliar com Agregação no Departamento de Engenharia Eletromecânica da Universidade da Beira Interior e é membro do Grupo de Investigação em Gestão Industrial, inserido na Unidade de Investigação C-Mast da mesma Universidade, sendo um dos responsáveis pela sua criação. Possui licenciatura em Eng^a Mecânica, doutoramento em Eng.^a da Produção e Agregação em Engenharia e Gestão Industrial. É diretor adjunto do Doutoramento e Diretor do Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial. A sua área de investigação centra-se na Gestão Industrial

e Energia e Sustentabilidade. Está envolvido em diversos projetos de investigação, a maioria deles em ambiente empresarial. É membro do corpo editorial de diversas revistas científicas. É autor ou coautor de mais de 150 trabalhos publicados em periódicos nacionais e internacionais e atas de congressos.

Susana Garrido Azevedo é Professora Auxiliar com Agregação no Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior e é membro do UNIDEMI (Unidade de investigação em Mecânica e engenharia Industrial) da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa. Possui licenciatura e doutoramento em Gestão de Empresas, pela Universidade da Beira Interior (UBI). É presidente do Departamento de Gestão e Economia da UBI. A sua área de investigação centra-se na Gestão das cadeias de abastecimento e sustentabilidade. É membro do corpo editorial de diversas revistas científicas de topo. É autor ou coautor de mais de 100 trabalhos publicados em periódicos nacionais e internacionais e atas de congressos.

Luís Lourenço é Professor Associado do Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior e investigador do NECE. É Licenciado em Gestão pela Universidade da Beira Interior e possui o M.Sc. e PhD. em Gestão pela Universidade de Clemson. Tem lecionado disciplinas nas áreas de Gestão da Produção e Operações e Gestão da Qualidade. Tem publicado e apresentado em conferências diversos artigos e orientados teses de Mestrado e Doutoramento, nessas mesmas áreas.

Authors Profiles:

Michael Reis has a BSc degree in Industrial Design (2009) and a MSc in Industrial Engineering and Management (2013), from the University of Beira Interior. He was with a mobile telecommunications company and is developing his PhD work in the quality area.

João Carlos de Oliveira Matias is with Department of Electromechanical Engineering, Faculty of Engineering, University of Beira Interior, where he is a Professor and a member of the Industrial Management and Engineering Research Centre and of the Technological Forecasting and Theory Research Group. He has a BSc degree in Mechanical Engineering (1994) from the University of Coimbra, Portugal, is specialized in Quality Management (1997), received his PhD in Production Engineering (2003) from the University of Beira Interior and Habilitation for Full Professor "Agregação" (2014). He is Co-Director of the PhD Course in Industrial Engineering and Management and Director of the Master Course in Industrial Engineering and Management. He is author or co-author of more than 150 papers published in several national and international periodicals and conference proceedings. He is and editorial board member and also associate editor of several international journals

Susana Garrido Azevedo holds a Ph.D. in Management. She is Assistant Professor and Head of Management and Economics Department at University of Beira Interior (UBI) – Portugal. She is researcher in the UNIDEMI (R&D Unit in Mechanical & Industrial Engineering). In the Research Unit she makes part of several projects including: “European Manufacturing Survey” Portuguese consortium and Lean, Agile, Resilient and Green (LARG) Supply Chain Management. She has research interests in: sustainability, green indices, supply chain management, lean, green and resilience supply chain management paradigms, and logistics. The results of her research have been disseminated through a range of outlets, totalling over 67 journal papers, 15 book chapters, 82 conference proceedings and co-authored books in operations management and competitiveness. Also, she has collaborated as reviewer in many journals and also international conferences. She is Editor-in-Chief and editorial board member of several international journals.

Luís Lourenço is an Associate Professor at Management and Economics Department of University of Beira Interior and a researcher at NECE. He holds an undergraduate degree in Management from University of Beira Interior and a M.Sc. and a Ph.D. degree in Industrial Management from Clemson University. He has taught several courses on the Production and Operations Management and Quality Management areas. He has published several papers in national and international journals and conference proceedings.

Os Desafios no processo de implementação e manutenção da Gestão pela Qualidade Total no *Franchising*

Gloria Charão Ferreira
E-mail: gcfconsultoria@gmail.com
Universidade da Beira Interior

Luís Lourenço
E-mail: lourenco@ubi.pt
Universidade da Beira Interior

Luís Mendes
E-mail: lmendes@ubi.pt
Universidade da Beira Interior

RESUMO:

Atualmente, frente à globalização do mercado, a qualidade deixou de ser percebida apenas como um factor de diferenciação competitiva, e passou a ser vista como uma necessidade para a manutenção do negócio. Desta forma, qualidade passa a ser uma palavra-chave, que permeia todo o discurso nesse novo contexto de competitividade e, as empresas que adotam o modelo de franquias, não estão isentas a essas mudanças. Assim, este artigo tem como objetivo identificar as dificuldades encontradas no processo de implementação e manutenção da Gestão pela Qualidade Total em uma franquia. Metodologicamente, caracteriza-se por ser um estudo de caso único, de carácter exploratório, descritivo e qualitativo, sendo utilizada uma entrevista semiestruturada e análise de conteúdo. Em síntese, os principais resultados apontam que, na implementação da GQT, os desafios mais percebidos estão relacionados aos recursos humanos. Ao passo que na manutenção da GQT, as barreiras processuais mostram-se mais significativas, sob o ponto de vista da franqueadora, aqui representada por sua diretora-proprietária. Espera-se que estes resultados possibilitem à empresa uma melhor visualização dos desafios que envolvem o processo de implementação e manutenção da GQT, facilitando a adoção de medidas preventivas.

Palavras Chave: Gestão pela Qualidade Total; Implementação; Manutenção; *Franchising*.

ABSTRACT:

Nowdays, due to the globalization, quality is not being seen only as an aspect of competitive differentiation, it has been seen as an important issue to keep the business alive. In this way, quality is a key aspect that is part of this new context of Competitiveness, and the companies that decide for a franchise are not free from that. In this sense, this paper has as a main goal to identify all the difficulties found in the process of implementing and maintaining the Total Quality Management in a franchise. Methodologically it is characterized as being a single exploratory, descriptive case-study, adopting a semi structured interview and analyzing its data. In short, the main results shows that during the implementation of TQM, the biggest challenges were related to the human resources. In the maintenance of the TQM, the common difficulties are shown as more significative, according to the franchise manager's view, here represented by the manager-owner. It is to be hoped that these results enable the company a better analysis of their challenges in the process of implementing and maintaining the TQM, making it easier to adopt preventive measures.

Keywords: Total Quality Management; Implementation; Maintenance; *Franchising*.

1. Introdução

A busca pela qualidade tem sido uma preocupação no mundo organizacional, na medida em que se configura como um fator de competitividade e de diferenciação entre as empresas. De facto, uma organização que se preocupa com o desenvolvimento de uma cultura alicerçada na qualidade abre caminho à eficácia e eficiência organizacional (Pinto e Soares, 2010).

Nesse contexto, as empresas que adotam o *franchising* como modelo de negócio, por meio de um sistema conjunto de venda e cooperação, também enfrentam desafios advindos do processo de implementação e manutenção Sistema de Gestão da Qualidade.

No Brasil, uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), apontou para o facto do número de franquias, entre os anos 2002 e 2013, terem crescido de 650 para 2703 e cuja geração de emprego diretor, no mesmo período, foi de 509.076 para 1.029.681.

Apesar desse crescimento poucos trabalhos contemplam, especificamente, os desafios que essas organizações enfrentam no processo de implementação e manutenção da Gestão pela Qualidade Total (GQT). Pretende-se abordar as duas fases, pois, acredita-se que consideráveis esforços são necessários para sua introdução, principalmente por contemplar uma rede de *franchising*, mas uma gestão inadequada do processo de manutenção pode se configurar como uma das causas de insucesso da Gestão da Qualidade (Shih e Gurnani, 1997).

Segundo Andrade (1993), no caso dos sistemas de franquias, a qualidade apresenta algumas particularidades. Por um lado o franchisador precisa proteger a reputação da sua marca registrada, que juntamente com o know-how e a experiência acumulada, configura-se como seu principal patrimônio. Por outro lado, a qualidade de cada francheado percebida pelo mercado irá refletir por toda a rede.

Desta forma, dada a importância do sistema de *franchising* como uma das formas crescentes de gestão de retalho, torna-se importante identificar esses desafios, aqui percebidos sob o ponto de vista do franchisador que tem adotado tal estratégia de expansão da marca. Em síntese, tem-se como objetivo geral identificar os desafios encontrados no processo de implementação e manutenção da Gestão pela Qualidade Total em uma rede *franchising*.

No que se refere aos conceitos norteadores desta investigação, entende-se Gestão pela Qualidade Total como sendo uma filosofia de gestão, centrada na melhoria contínua, na colaboração de todos os interessados, no trabalho em equipe, cujo objetivo seja fornecimento de produtos e serviços de alta qualidade que atendam às necessidades e expectativas dos clientes (Fuentes *et al.*, 2006; Mosadeghrad, 2014). *Franchising*, segundo uma definição formal, “é um acordo contratual entre duas companhias legalmente independentes em que o franqueador concede ao franqueado o direito de vender o produto do franqueador ou fazer negócios utilizando sua marca registrada em determinado local durante um intervalo de tempo especificado.” (Hitt *et al.*, 2002:380).

O artigo está dividido nas seguintes partes: (i) parte introdutória, onde se apresenta os conceitos norteadores desta investigação; (ii) referencial teórico, o qual apresenta definições de gestão pela qualidade total, seus desafios de implementação, bem como de *franchising*; (iii) metodologia da investigação; (iv) o *locus* da investigação; (v) análise do estudo de caso; e (vi) conclusão deste estudo, onde também são expostas as limitações e sugestões para futuras investigações.

2. Revisão da literatura

2.1. Gestão pela Qualidade Total – definição

Quanto à sua definição, Pfau (1989) considera a GQT como "uma abordagem para a melhoria contínua da qualidade dos bens e serviços prestados através da participação de todos os níveis e funções da organização".

Por sua vez, trabalhos como o de Atkinson (1990) definem a GQT como uma abordagem estratégica para produzir o melhor produto e serviço possível - através da inovação constante.

Autores como Juran e Gryna (1992), afirmam que a gestão da qualidade total consiste em um processo que é estruturado cuidadosamente para que as metas de qualidade, em longo prazo, sejam estabelecidas nos níveis mais altos da organização, além de serem definidos e assegurados os meios a serem usados para o cumprimento dessas metas.

Na opinião de Feigenbaum e Feigenbaum (1999) é considerada como um sistema que abrange todo o ciclo de satisfação do cliente a partir da interpretação das suas necessidades antes da fase de ordenação, através do fornecimento de um produto ou serviço a um preço econômico e sobre a sua percepção do produto depois que ele usou durante um período de tempo adequado.

Segundo Slack *et al.* (1999), a GQT é uma filosofia, ou seja, uma forma de pensar e de trabalhar, que tem sua atenção voltada para o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, mudando o foco da qualidade da operação para toda a organização.

Da mesma forma, Fuentes *et al.* (2006) e Mosadeghrad (2014) entendem a GQT como uma filosofia de gestão, centrada na melhoria contínua, na colaboração de todos os interessados, no trabalho em equipe, cujo objetivo seja fornecimento de produtos e serviços de alta qualidade que atendam às necessidades e expectativas dos clientes.

Enquanto que Marshall Junior (2004:34) enfatiza que a GQT significa "[...] a cultura da organização é definida pela busca constante da satisfação do cliente através de um sistema integrado de ferramentas, técnicas e treinamento". Por sua vez, o uso dessas ferramentas e técnicas resulta em melhoria contínua dos processos organizacionais e produtos e serviços de alta qualidade.

Finalmente, após discorrer a contribuição dos autores quanto à conceituação, tem-se a compreensão de sua abrangência e complexidade. Entretanto, nem todas as empresas percebem a essência da GQT e, conseqüentemente, muitas não obtêm sucesso em sua implementação e/ou manutenção.

2.2. Os Desafios da Gestão pela Qualidade Total

A implementação da estratégia e filosofia GQT pode ser uma das atividades mais complexas que uma empresa pode tentar (Kanji, 1996). Conforme enfatizado por Sousa e Voss (2002:105), a GQT não pode simplesmente ser enxertada em estruturas e sistemas de gestão existentes, na medida em que pode exigir o redesenho do trabalho, a redefinição das funções gerenciais, o redesenho das estruturas organizacionais, a aprendizagem de novas habilidades dos empregados em todos os níveis, bem como a reorientação dos objetivos organizacionais.

Estudos realizados por Sashkin e Kiser (1994) afirmam que alguns factores devem ser considerados para que a implementação de um programa de gestão pela qualidade total seja bem sucedido. São eles:

- A participação e liderança da alta gerência para iniciar a atividade de gestão pela qualidade total;
- A criação de equipes multifuncionais para auxiliar o início de um esforço para a implementação;
- Trabalhadores e equipes com autoridade para identificar e resolver problemas e aperfeiçoar os processos de trabalho.

Diante desses factores, e de sua complexidade, diversos estudos tem relatado experiências mal sucedidas (Reger *et al.*, 1994; Dahlgaard e Dahlgaard-Park, 2006).

Em consonância, estudos indicam que a implementação da GQT não é uma tarefa fácil, pois, como referido anteriormente, exige por parte da organização mudanças profundas, e que nem sempre contam com o engajamento de todos (Deming, 1986; Oakland, 1994; Wilkinson *et al.*, 1994; Kanji e Sá, 2001; Dale, 2003).

Na opinião de Crosby (1979) a importância da gestão de topo em assumir sua responsabilidade, no que se refere à qualidade, é tão relevante que esses deveriam ser tão preocupados com esta quanto são com o lucro.

Corroborando com este autor, diversos estudos que abordam as causas de insucesso da GQT também apontam para a falta de comprometimento da alta direção, que trás como consequencia a deficiência no planejamento e na incapacidade de mudança da filosofia organizacional (Rodgers *et al.*, 1993; Feigenbaum, 1983; Deming, 1986; Kanji, 1996; Juran e Godfrey, 1998; Soltani, 2005).

Estudo realizado por Cândido e Santos (2011), cujo objetivo foi verificar se a implementação da GQT, em relação a outras estratégias transformacionais, é percebida como sendo de maior dificuldade, obteve como conclusão que não há evidências que sustentem essa visão. Argumentam que um dos obstáculos que é considerado o mais importante para a implementação da GQT - compromisso da gestão de topo (kanji e Asher, 1993a; Kanji, 1996; Beer, 2003; Carvalho, 2008) – tem uma correspondência exata no campo da gestão estratégica.

Através de uma meta-análise realizada em artigos publicados no período de 1980-2010, Mosadeghrad (2014) teve como objetivo identificar as barreiras que devem ser superadas na implementação da GQT, seus resultados deram origem a cinco categorias, são essas:

- Barreiras Estratégicas: relacionadas com a gestão e liderança da organização;
- Barreiras Estruturais: relacionadas com a estrutura, sistemas e recursos físicos necessários à implementação da GQT;
- Barreiras de Recursos Humanos: relacionadas com o fator humano, tais como a falta de comprometimento dos funcionários e sua resistência às mudanças;
- Barreiras Contextuais: são as dificuldades que surgem quando um contexto apropriado, orientado para a qualidade, não consegue ser desenvolvido;
- Barreiras Processuais: relacionadas à complexidade dos processos, tais como falta de foco no cliente, burocracia e a falta de um sistema de avaliação e autoavaliação.

2.3. O Sistema de Franquias - *Franchising*

De acordo com a ABF (2015) a definição de *franchising* é o continuo relacionamento entre franchisador (franqueador) e franchisado (franqueado), no qual o total de conhecimentos do primeiro é disponibilizado ao segundo. Para a Comissão da Comunidade Européia define-se como sendo “um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias, baseado em estreita e contínua colaboração entre empresas

jurídica e financeiramente distintas e independentes, através do qual o franqueador concede o direito e impõe a obrigação aos seus franqueados de explorarem uma empresa de acordo com o seu conceito. [...] apoiados por uma prestação contínua e assistência técnica, no âmbito e durante a vigência de um Contrato de Franquia escrito e celebrado entre as partes para este fim” (Schwartz, 2009:27).

Na opinião de Cherto *et al.* (2006), o *Franchising* é uma das estratégias que uma organização pode escolher para maximizar a expansão de seus negócios e resultados, otimizando suas competências e fortalecendo a marca. Existe ainda a vantagem do franchisador não precisar se envolver diretamente na gestão da operação local, que fica a cargo do francheado. Logo, a essência do sistema de *franchising* está na replicação do conceito de negócio em diferentes mercados.

Do ponto de vista de estratégia corporativa, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), consideram o *franchising* uma estratégia de cooperação no nível corporativo voltada à expansão, na medida em que possibilita conquistar uma participação dominante no mercado agrupando empresas distintas. Neste caso, o franchisador usa a franquia como relação contratual para descrever e controlar o compartilhamento de seus recursos e capacitações com os francheado. Apesar de serem empresas juridicamente independentes é primordial que haja uma relação de parceria, visando o sucesso e fortalecimento da marca da empresa.

Por envolver uma experiência de sucesso, na maioria dos casos, o *franchising* tem sido apontado como um negócio bastante atrativo para empreendedores, visto oferecer menores riscos. Para o franchisador, adotar essa tipologia de expansão consiste em uma oportunidade de ampliar seus conhecimentos sobre as demandas locais, o ambiente institucional e as experiências locais dos francheados. Esses fatores podem aumentar as possibilidades de sucesso de ambas às partes (Welsh *et al.*, 2006). Entretanto, diversos autores chamam a atenção para o facto do elevado risco de perda de valor da marca em relação aos produtos, processos ou serviços fora dos padrões especificados (Cherto e Rizzo, 1991; Burkle e Posselt, 2008).

3. Metodologia da investigação

A pesquisa realizada assume um carácter exploratório, descritivo e qualitativo e, levando-se em consideração o seu objetivo, optou-se por um estudo de caso único (Yin, 2005), utilizando-se como técnica de recolha dos dados uma entrevista semiestruturada, aplicada

à diretora-proprietária da rede de *franchising*, enviada por e-mail, e tratada através da análise de conteúdo. Após a conclusão da revisão da literatura elaborou-se um roteiro para a entrevista, sendo esta composta por 6 perguntas, sendo 3 abertas e 2 fechadas de múltipla escolha.

As perguntas abertas têm como objetivo levantar as seguintes informações referentes ao perfil da entrevistada, bem como o a necessidades que levaram à franqueadora implantar a GQT. As perguntas fechadas, de múltipla escolha, foram construídas levando-se em consideração as barreiras identificadas por Mosadeghrad (2014), apresentadas de forma aleatória e, quando analisadas, agrupadas em suas respectivas categorias. Antes de ser realizada a entrevista, foi encaminhado à diretora-proprietária da rede, via e-mail, os objetivos do trabalho, bem como os itens que seriam discutidos. O envio antecipado dessas diretrizes teve como objetivo permitir que a entrevistada tomasse conhecimento da investigação e, principalmente, dos pontos que seriam abordados. A entrevista foi enviada no dia 2 de abril de 2014, com retorno no dia 11 de abril de 2014.

4. O *locus* da investigação

A empresa foco dessa investigação foi criada no ano de 2000 e surgiu da ideia de criar a maior rede de enxoval para o bebê e moda infantil do Brasil, tendo efetivado seu primeiro contrato de *franchising* no ano de 2001. Atualmente, conta com 45 lojas em 7 estados brasileiros e Selo de Excelência em *Franchising* nos anos 2012 e 2013, distinção concedida às redes de melhor desempenho em diferentes setores, no que se refere à satisfação geral dos franchisados, satisfação em relação à marca e rentabilidade, bem como a satisfação em relação ao suporte operacional oferecido.

No ano de 2000, ao perceberem que esse era um segmento pouco “explorado” e utilizando a experiência no setor de retalho vislumbram um grande potencial e resolvem investir em lojas rentáveis em cidades com mais de 80.000 habitantes, isso significa um universo em torno de 500 cidades no Brasil. Além disso, o *Franchising* mostrou-se como uma ótima alternativa para alcançar seus objetivos de expansão e consolidação da marca.

A franchisadora tem como **Missão**: “Expandir o varejo por meio do sistema de franquias, tendo o resultado sustentável como base para o crescimento” e como **Visão**: “Manter a liderança no mercado de produtos para o bebê e a criança, sendo reconhecida com índice

de 85% de satisfação dos públicos atendidos, trazer um resultado mínimo de 10% sobre as vendas e atingir o número de 15 novas lojas no Brasil por ano até 2015”.

Aos franquisados são oferecidos os seguintes suportes:

- Manual;
- Seleção do Ponto;
- Projeto Arquitetônico;
- Treinamento dos Franchisados e suas Equipes;
- Apoio ao contrato de locação;
- Pedido Inicial de produto para a inauguração;
- Material de Inauguração;
- Planejamento e Orçamento de Compras.

Também são disponibilizados departamentos que têm como objetivo o suporte aos franquisados, sendo esses:

- Gestão Integrada: Macro Gestores para acompanhar constantemente os franquisados;
- Valor Humano: apoio na contratação da equipe de inauguração; treinamento e desenvolvimento das pessoas;
- Qualidade: orientação aos franquisados sobre as ferramentas de Gestão para Qualidade Total;
- Compras: seleção de fornecedores, produtos, negociações e formação de preços;
- Planejamento de Compras: orientação sobre planejamento e orçamento de compras e vendas, adequação ao mercado;
- Atendimento aos franquisados: atendentes por grupos de lojas para dar apoio e atendimento no abastecimento;
- Marketing: planejamento das campanhas da rede, apoio às ações locais, desenvolvimento de materiais para ações de marketing, com o objetivo de garantir a qualidade e a identidade visual da marca e marketing digital;
- Controladoria: orientação na Gestão Financeira e Integrada da unidade;
- Financeiro: saúde financeira e relacionamento;
- Sistemas de Informação: suporte ao uso do Sistema Integrado de Gestão Empresarial e Transferência Eletrônica de Fundos;
- Consultoria de Campo: apoio, orientação e treinamentos aos franquisados e suas equipes;

- Apoio: manutenção de materiais de loja, buscando sempre fornecedores, opções de materiais, negociações e custo/benefício melhor para a rede;
- Expansão: crescimento da marca, beneficiando toda a rede.

No decorrer dos anos de 2004/2005 o franchisador implantou um programa com foco no desenvolvimento de competências em técnicas e métodos de atendimento e vendas. Para isso foi desenvolvido um manual, um kit de DVDs com todo o treinamento, programas de treinamento presenciais. Dentro de sua estratégia de melhoria contínua ao referido programa foi agregado o treinamento via ferramenta web online e, desta forma, em fevereiro de 2014 foi lançada a universidade corporativa.

5. Análise do estudo de caso

Neste capítulo, apresentam-se os dados obtidos por meio de entrevista, com o objetivo de identificar os desafios de implementação e manutenção da GQT, que serão analisados logo após a apresentação do perfil da entrevistada.

5.1. Perfil da entrevistada

Quanto ao perfil da entrevista, possui graduação e pós-graduação, nível especialização, na área da saúde, bem como um *Master of Business Administration* (MBA) em Gestão Comercial e mestrado em Neurociências. Atua há 13 anos no *Franchising* como diretora-proprietária da rede de *franchising*, tendo sob sua responsabilidade a área de Gestão de Pessoas, Capacitação e Desenvolvimento.

5.2. Desafios na implementação e manutenção da GQT

No que diz respeito à necessidade de implantação da GQT, a entrevistada aponta: “*houve a necessidade de consolidar o know-how e organizá-lo para multiplicar entre os franqueados e equipe de loja, além de auxiliar na condução do desenvolvimento da equipe da franqueadora*”. Apesar de todos os aspectos formais que regem as relações dentro de um sistema de *franchising*, a preocupação com a consolidação da marca, reputação e com a qualidade são condições *sine qua non* para o sucesso da rede (Andrade, 1993). Na opinião de Kanji e Asher (1993b) as organizações, semelhantes às pessoas, precisam de razões para mudar e os gatilhos para essa mudança se apresentam, muitas vezes, sob a forma de uma nova liderança, das exigências dos clientes, do mercado, da

mudança tecnológica, entre outros. Do mesmo modo, os estudos de Waldman (1994) sinalizaram o facto da necessidade da presença de alguns elementos essenciais à implementação da GQT, nomeadamente: compromisso da gestão de topo, colocando a qualidade como uma prioridade; preocupação com a melhoria contínua das capacidades dos funcionários e processos de trabalho; e envolvimento de todos os membros da organização.

Em síntese, são apresentados os desafios percebidos pela entrevistada em relação ao processo de implementação e manutenção da GQT (Quadro 1).

Quadro 1 – Desafios na Implementação e Manutenção da GQT

Categorias	Desafios/Barreiras	Etapas	
		Implementação	Manutenção
Recursos Humanos	Falta de educação e formação para a qualidade	X	
Recursos Humanos	Alta rotatividade de funcionários	X	
Recursos Humanos	Resistência dos funcionários à mudança	X	
Processual	Falta de um sistema de avaliação e auto avaliação	X	X
Processual	Burocracia		X
Contextual	Dificuldades na mudança da cultura organizacional	X	
Contextual	Falta de uma cultura orientada para a qualidade	X	X
Estratégica	Ceticismo	X	

Fonte: elaboração própria

Observa-se que as barreiras mais citadas são aquelas referentes aos recursos humanos, seguida das processuais e contextuais e, após as estratégicas. Estes achados confirmam os resultados apresentados por Mosadeghrad (2014), que aponta para o facto das organizações relatarem mais as dificuldades de recursos humanos, estratégicas e contextuais. Ao passo que, neste estudo, acrescenta-se a barreira processual.

Quanto às barreiras que envolvem a categoria de recursos humanos, foram apontadas: (1) Falta de educação e formação para a qualidade, que são considerados obstáculos à implementação e desenvolvimento da GQT, na medida em que seu êxito requer por parte de todos os envolvidos conhecimentos e habilidades na área da gestão da qualidade (Huq, 2005). Educação e treinamento são importantes requisitos para a obtenção do comprometimento e mudança de comportamento, visando à melhoria contínua da qualidade; (2) Alta rotatividade de funcionários tem sido uma das dificuldades mais apontadas em investigações, que partem da discussão que as mudanças organizacionais advindas da implementação da GQT, quando não percebidas como benefícios pelos funcionários, podem ser um factor determinante para a decisão de saída da empresa (Jun *et. al.*, 2004; Morrell *et. al.*, 2004); (3) Resistência dos funcionários à mudança, indo ao encontro de muitos estudos que a referem como o principal desafio para a implementação da GQT (Wellburn, 1996; Khan, 2011). Os motivos para a resistência pode incluir: o medo de perder o emprego, percepção de perda de poder, falta de conhecimento dos benefícios da mudança, falta de planejamento adequado (Harrington e Williams, 2004; Alas, 2007; Carter, 2008; Self e Schraeder, 2009).

A barreira referente à falta de uma cultura orientada para a qualidade é percebida na implementação e manutenção. Esta se relaciona com o contexto da organização e, esse resultado é semelhante ao encontrado em investigações que ressaltam que as variáveis culturais devem ir ao encontro dos valores e pressupostos básicos propostos pela GQT, sendo essas apontadas como factores determinantes para o seu sucesso (Carman *et al.*, 1996; Wakefield *et al.*, 2001; Kujala e Lillrank, 2004; Mosadeghrad, 2006).

Por sua vez, outra barreira contextual apontada para a implementação da GQT é dificuldade de mudança da cultura organizacional. Autores como Harrington e Williams (2004) e Kanji (1996), chamam atenção em seus estudos para o facto da complexidade da implementação da GQT, devido à necessidade desta estar apoiada em uma cultura voltada para a melhoria contínua, onde o papel da liderança se mostra fundamental nesse processo de mudança. Segundo Matos e Lebarcky (2011) no caso do sistema de *franchising* a cultura organizacional assume aspectos complexos, na medida em que há a existência de duas culturas. Sendo uma caracterizada pelos valores do franchisador e tendo que ser incorporada pelos franchisados, mas também há a cultura organizacional estabelecida a partir da relação deste último com a sua equipe de trabalho.

O ceticismo, considerado uma barreira estratégica, também foi assinalado como um desafio para o processo de implementação. Caracteriza-se pela atitude que os envolvidos podem ter em relação à mudança, frente às experiências anteriores. Um estudo realizado por Toledo e Proença (2005), levando em consideração a percepção de ex-franchisados, abordou os fatores críticos de sucesso de uma franquia. Os autores salientam a importância da fase de seleção dos franchisados, na medida em que, na maioria das vezes, é levado em consideração somente a viabilidade de investimento do candidato, tendo um peso menor suas experiências prévias enquanto empreendedor.

Por sua vez, a barreira processual que se refere à falta de avaliação e auto avaliação, foi percebida como um desafio nas duas etapas, ou seja, na implementação e na manutenção da GQT. Esta tem sido apontada como uma barreira, visto a importância de avaliar os progressos da execução, bem como de serem sinalizados os pontos fracos e fortes, ou seja, uma monitorização continua que possibilite um bom feedback à organização (Alexander *et al.*, 2007; Jun *et al.*, 2004). Curiosamente, a burocracia, considerada uma barreira processual, é percebida somente no processo de manutenção e não de implementação. Uma possível justificativa para este facto pode estar nas particularidades do *franchising*, na medida em que este tipo de negócio já envolve muitos procedimentos burocráticos para a sua criação, bem como o cumprimento de certas normas (Cherto e Hayes, 1998; Levy e Weitz, 2000; Plá, 2001). Assim, todo o processo burocrático de implementação da GQT, quando conjugado com aquele inerente ao próprio negócio, mas sendo devidamente gerenciado e assimilado por todos os envolvidos, acaba por fazer parte da rotina e não mais percebido como uma barreira de implementação.

6. Conclusão

Esta investigação teve como objetivo geral identificar os desafios encontrados no processo de implementação e manutenção da Gestão pela Qualidade Total em uma rede *franchising*.

Conforme mencionado nesta investigação, cada vez mais as organizações precisam ser versáteis e dinâmicas, ou seja, têm que estar em um processo de constante ajustamento ao ambiente em que estão inseridas. Da forma, as empresas que adotam o sistema de *franchising*, não estão imunes a estas exigências e necessitam desenvolver e implementar medidas que visem sua competitividade e sustentabilidade. Assim, observa-se que esse

modelo de negócio não depende exclusivamente do franchisador, mas sim da relação existente entre este e os demais envolvidos no processo de melhorar continuamente o desempenho dos negócios.

Em síntese, é possível concluir que as barreiras relacionadas aos recursos humanos são aqui percebidas como significativas para o processo de implementação da GQT, seguidas das barreiras processuais e contextuais e, após as estratégicas.

Espera-se que estes resultados possibilitem à empresa foco deste estudo de caso, melhor visualização das dificuldades que envolvem o processo de implementação e manutenção da GQT, facilitando a adoção de medidas preventivas.

Como limitações este estudo apresenta o facto de valer-se da percepção somente da franchisadora, bem como a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos, em decorrência de se tratar de um estudo de caso.

Um trabalho de investigação não se esgota em si mesmo, mas provoca outros questionamentos. Assim, sugere-se que outras investigações explorem a percepção dos demais atores envolvidos no sistema de *franchising*, somando a estes resultados outras perspectivas no que refere aos desafios na implementação e manutenção da GQT.

Referências bibliográficas

- ALAS, R. (2007). Reactions to organizational change from the institutional perspective: the case of Estonia. *Problems and Perspectives in Management*. 5:19-31.
- ALEXANDER, J.A.; WEINER, B.J., SHORTELL, S.M.; e BAKER, L.C. (2007). Does quality improvement implementation affect hospital quality of care?. *Hospital Topics*. 85:3-12.
- ANDRADE, J. P. (1993). *Contratos de franquia e leasing*. São Paulo: Atlas.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING – ABF (2015). Evolução do Setor. Acedido em 20 de fevereiro de 2015, em <<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising/>>.
- ATKINSON, P.E. (1990). *Creating Culture Change: The key to successful total quality management*. Bedford, IFS Publications.
- BEER, M. (2003). Why total quality management programs do not persist: the role of management quality and implications for leading a TQM transformation. *Decision Sciences*. 34:623–642.
- BURKLE, T.; e POSSELT, T. (2008). Franchising as a plural system: a risk-based explanation. *Journal of Retailin.*, 84:39-47.
- CÂNDIDO, C. J. F. e SANTOS, S. P. (2011). Is TQM more difficult to implement than other transformational strategies?. *Total Quality Management & Business Excellence*. 22:1139-1164.
- CARMAN, J.M.; SHORTELL, S.M.; FOSTER, R.W.; HUGHES, E.F.; BOERSTLER, H.; O'BRIEN, J.L.; e O'CONNOR, E.J. (1996). Keys for successful implementation of total quality management in hospitals. *Health Care Management Review*. 21:48-60.
- CARTER, E. (2008). Successful change requires more than change management. *The Journal for Quality and Participation*. 31:20-23.
- CERQUEIRA NETO, E.P. (1991). *Gestão da qualidade: princípios e métodos*. São Paulo, Livraria Pioneira Editora.
- CHERTO, M. R.; e RIZZO, M. (1991). *Franchising: como comprar sua franquia passo a passo*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill.

- CHERTO, M.; e HAYES, J. P. (1998). *Quem tem medo do Franchising?* São Paulo: McGraw Hill.
- CHERTO, M.; CAMPORA, F.; GARCIA, F.; RIBEIRO, A.; e IMPERATORE, L. (2006). *Franchising: Uma Estratégia para Expansão de Negócios*. São Paulo: Premier Máxima Editora.
- CROSBY, P.B. (1979). *Quality is free – The art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill.
- DAHLGAARD, J.J.; e DAHLGAARD-PARK, S.M. (2006). Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. *The TQM Magazine*. **18**:263–281.
- DALE, B. G. (2003). *Managing quality*, 4 ed. Oxford: Blackwell Publishers.
- DEMING, W.E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology. Center of advanced engineering study. Massachusetts.
- FEIGENBAUM, A.V. (1983). *Total Quality Control*, 3 ed., New York: McGraw-Hill.
- _____. (1994). *Controle da Qualidade Total*, Vol. 1, São Paulo: Makron Books.
- FEIGENBAUM, A.V.; e FEIGENBAUM, D.S. (1999). New quality for the 21st century. *Quality Progress*. **32**:27-31.
- FUENTES, M.; MONTES, F. e FERNÁNDEZ, L. (2006). Total quality management, strategic orientation and organizational performance: the case of Spanish companies. *Total Quality Management and Business Excellence*. **17**:303-323
- GARVIN, D. (1992). *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*, Rio de Janeiro: Qualitymark.
- HARRINGTON, D.; e WILLIAMS, B. (2004). Moving the quality effort forward: the emerging role of the middle manager. *Managing Service Quality*. **14**:297-306.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; e HOSKISSON, R. E. (2002). *Administração Estratégica*. São Paulo. Editora Thomson.
- _____. (2008). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning.
- HUQ, Z. (2005). Managing change: a barrier to TQM implementation in service industries. *Managing Service Quality*. **15**:452-469.
- JUN, M.; CAI, S.H.; e PETERSON, R.T. (2004). Obstacles to TQM implementation in Mexico's Maquiladora industry. *Total Quality Management and Business Excellence*. **15**:59-72.

- JURAN, J. M.; e GRZYNA, F. M. (1992). *Controle da Qualidade*. São Paulo: Makron Books.
- JURAN, J. M.; e GODFREY, A. B. (1998). *Juran's quality handbook* — 5th edition. Estados Unidos da América, Editora McGraw-Hill.
- KHAN, M.A. (2011). An empirical study of barriers in implementing total quality management in service organizations in Pakistan. *Asian Journal of Business Management Studies*. 2:155-161.
- KANJI, G. K.; e ASHER, M. (1993a). Implementation of total quality management. *Total Quality Management. Supplement Advances*: 103-121.
- _____. (1993b). Understanding the change process. *Total Quality Management. Supplement Advances*: 19-20.
- KANJI, G.K. (1996). Implementation and pitfalls of total quality management. *Total Quality Management*. 7:331-343.
- KANJI, G., e SÁ, P. (2001). Measuring leadership excellence. *Total Quality Management*. 12:701-718.
- KUJALA, J.; e LILLRANK, P. (2004). Total quality management as a cultural phenomenon. *Quality Management Journal*. 11:43-55.
- LAKATOS, E.M. e MARCONI, M.A. (1996). *Técnicas de Pesquisa*, 3ª Edição, Editora Atlas São Paulo.
- LEVY, M.; e WEITZ, B. (2000). *Administração de Varejo*. São Paulo, Atlas.
- MARSHALL JUNIOR, I. (2004). *Gestão da qualidade*. Rio de Janeiro: Ed. FGV.
- MATOS, G. A. S.; e LEBARCKY, F. V. (2011). Franqueando culturas no *franchising*: um modelo de duas organizações. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, 2011, XXXV.
- MENDELSON, M. (1994). *A Essência do Franchising*. São Paulo: Difusão de Educação e Cultura.
- MORRELL, K.M.; LOAN-CLARKE, J.; e WILKINSON, A.J. (2004). Organisational change and employee turnover. *Personnel Review*. 33:161-173.
- MOSADEGHRAD, A.M. (2006). The impact of organisational culture on the successful implementation of total quality management. *TQM Magazine*. 18:606-625.
- MOSADEGHRAD, A. M. (2014). Why TQM programmes fail? A pathology approach. *Total Quality Management*. 26:160-187.
- OAKLAND, J. (1994). *Gerenciamento da Qualidade Total*, São Paulo: Nobel.

- PATTON, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*, 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- PFAU, L.D. (1989). Total Quality Management gives companies a way to enhance position in global marketplace. *Industrial Engineering*. **21**:17–21.
- PINTO, A.; e SOARES, I. (2010). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua Implementação*. Lisboa, Edições Sílabo.
- PLÁ, D. (2001). *Tudo sobre franchising*. Rio de Janeiro: Senac.
- REGER, R.K.; GUSTAFSON, L.T.; DEMARIE, S.M.; e MULLANE, J.V. (1994). Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done. *Academy of Management Review*. **19**:565–584.
- RODGERS, R.; HUNTER, J.E.; e ROGERS, D.L. (1993). Influence of top management commitment on management programme success. *Journal of Applied Psychology*. **78**:151–155.
- RODRIGUES, M.V. (1999). *Processo de melhoria nas organizações brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- RYAN, C.; e MOSS, S. (2005). Total Quality Management implementation: the ‘core’ strategy, *Academy of Strategic Management Journal*. **4**:61-77.
- SASHKIN, M.; e KISER, K.J. (1994). *Gestão da qualidade total na prática: o que é TQM, como usá-la e como sustentá-la a longo prazo*. Rio de Janeiro: Campus.
- SCHUWARTZ, J. C. (2003). *Franquia de A a Z: O que Você Precisa Saber*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- SELF, D.R.; e SCHRAEDER, M. (2009). Enhancing the success of organizational change: matching readiness strategies with sources of resistance. *Leadership & Organization Development Journal*. **30**:167-182.
- SHIH, L. C.; e GURNANI, H. (1997). Global quality management programmes: How to make their implementation more effective and less culture dependent. *Total Quality Management*. **8**:15-31.
- SLACK, N.; CHABERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; e JOHNSTON, R. (1999). *Administração da produção*. Edição compacta. São Paulo: Atlas.
- SOLTANI, E.; LAI, P.; e GHARNEH, N.S. (2005). Breaking through barriers to TQM effectiveness: Lack of commitment of upper-level management. *Total Quality Management*. **16**:1009–1021.

- SOUSA, R.; e VOSS, C.A. (2002). Quality management re-visited: A reflective review and agenda for future research. *Journal of Operations Management*. **20**:91–109.
- TOLEDO, G. L.; e PROENÇA, C. (2005). Fatores Críticos de Sucesso da Franquia – uma análise sob óptica de ex-franqueados no município de São Paulo. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, **12**:43-53.
- VERGARA, S.C. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 11. ed. São Paulo: Atlas.
- WALDMAN, D. A. (1994). The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*. **19**:510-536.
- WAKEFIELD, B.J.; BLEGEN, M.A.; UDEN HOLMAN, T.; VAUGHN, T.; CHRISCHILLES, E.; e WAKEFIELD, D.S. (2001). Organizational culture, continuous quality improvement, and medication administration error reporting. *American Journal of Medical Quality*. **16**:128-134.
- WELLBURN, J. (1996). ATQM life cycle case study. *The TQM Magazine*. **8**:35-45.
- WELSH, D.H.B.; ALON, I.; e FALBE, C.M. (2006). An examination of international retail franchising. *Journal of Small Business Management*. **44**:1.
- WILKINSON, A.; REDMAN, T.; e SNAPE, E. (1994). The problems with quality management – the view of managers: Findings from an Institute of Management survey. *Total Quality Management*. **5**:397–406.
- YIN, R.K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- YUSOF, M.S.; e ASPIWALL E. (2000). Total quality management implementation frameworks: comparison and review. *Total Quality Management*. **11**:281-294.

CURRICULUM VITAE:

Gloria Charão Ferreira: Doutoranda em Gestão pela Universidade da Beira Interior (Portugal); Mestre em Administração na área de Gestão Estratégica de Negócios, pela Universidade Potiguar (Brasil). É licenciada em Fonoaudiologia, com pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos, ambas pela Universidade Luterana do Brasil. Como professora universitária tem lecionado disciplinas na área de Comportamento Organizacional, nos seus diferentes níveis. Atua como consultora em empresas no Brasil, realizando trabalhos na área de Gestão de Recursos Humanos. Tem como interesse investigativo os seguintes temas: Capacidade Absorção, Inovação, Comprometimento Organizacional e Empresa Familiar

Luís Lourenço é Professor Associado do Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior e investigador do NECE. É Licenciado em Gestão pela Universidade da Beira Interior e possui o M.Sc. e PhD. em Gestão pela Universidade de Clemson. Tem lecionado disciplinas nas áreas de Gestão da

Produção e Operações e Gestão da Qualidade. Tem publicado e apresentado em conferências diversos artigos e orientados teses de Mestrado e Doutorado, nessas mesmas áreas.

Depois de uma participação prévia no Programa Europeu de Doutorado em Entrepreneurship and Small Business Management (Barcelona - Espanha e Växjö - Suécia), **Luís Mendes** concluiu o seu doutoramento em Gestão, pela Universidade da Beira Interior (Portugal). Desde 2005, ele tem trabalhado como Professor Auxiliar nas áreas de Gestão da Qualidade e Gestão da Produção/Operações, entre outras. Os seus trabalhos de investigação foram publicados em revistas e conferências internacionais com arbitragem, abordando questões como o papel dos recursos humanos na gestão da mudança, e a importância da flexibilidade industrial na performance.

AUTHORS PROFILES:

Gloria Charão Ferreira: PhD student in Management from the University of Beira Interior (Portugal); Master in Business Administration in the area of Strategic Business Management from the University Potiguar (Brazil). She has a degree in Speech Therapy, with post-graduate degree in Human Resources Management, both by the Lutheran University of Brazil. As a university professor has taught courses in the area of Organizational Behavior, at different levels. Acts as a consultant in companies in Brazil, performing work in the area of Human Resource Management. She has investigative interest the following themes: Absorptive Capacity, Innovation, Organizational Commitment and Family Business.

Luís Lourenço is an Associate Professor at Management and Economics Department of University of Beira Interior and a researcher at NECE. He holds an undergraduate degree in Management from University of Beira Interior and a M.Sc. and a Ph.D. degree in Industrial Management from Clemson University. He has taught several courses on the Production and Operations Management and Quality Management areas. He has published several papers in national and international journals and conference proceedings.

After a previous participation in the European Doctoral Program in Entrepreneurship and Small Business Management (Barcelona – Spain and Växjö – Sweeden), **Luís Mendes** received his Ph.D. degree in Business Administration from the University of Beira Interior (Portugal). Since 2005, he has been working as Professor of Quality Management, and Production/Operations Management. His research papers have appeared in refereed international journals and conferences, addressing issues such as human resources strategic approaches in managing change, and drivers in manufacturing flexibility and its influence in performance.

IPS' Technology and Industrial Management graduate course: an improvement process

Elsa Ferreira

elsa.ferreira@estsetubal.ips.pt

Instituto Politécnico de Setúbal

Rodrigo Lourenço

rodrigo.lourenco@estsetubal.ips.pt

Instituto Politécnico de Setúbal

Rogério Duarte

rogerio.duarte@estsetubal.ips.pt

Instituto Politécnico de Setúbal

Joana Duarte

joana.duarte@sc.ips.pt

Instituto Politécnico de Setúbal

Helena Gonçalves

helena.goncalves@sc.ips.pt

Instituto Politécnico de Setúbal

Abstract

The key activities to achieve quality (satisfaction of needs and expectations of customers) move increasingly to the previous phases to service delivery and particularly to the organization's interface with the market, where the most appropriate techniques and methodologies will have to identify what customers want, and perceive the quality and what features the services must have, as well as the price they are willing to pay. The Technology and Industrial Management (TIG) course of Polytechnic Institute of Setúbal, Portugal (IPS), is a four year graduate course organized by quarters with three courses per quarter. In the last two quarters internships or real context projects prepare students for a smoother integration in the professional activity. From its beginning, in 2007, TIG was designed for active adults who develop their professional activity in industrial entities, and need to supplement their skills with those of managers and engineers. The B-learning methodology was adopted since it enabled the targeted students to better reconcile their academic, professional and family responsibilities.

In 2010-2011 the first TIG students concluded their graduate studies and, within IPS' Integrated Management System, it was decided to monitor the suitability of the TIG course curriculum. There is, then, the question of

what is and what is intended for an technology course, to an active adults in a region like Setúbal and in a polytechnic . This question corresponds to the first phase of QFD, where is therefore necessary to define the characteristic parameters of each profile that meet the expectations and needs of students and other stakeholders.

If the question of the requirements of the course interacts with the objectives of the students, those requirements interact with the curricular content of their curricula. We are, therefore, in the second phase of QFD. The way the course is implemented will influence the means to administer the various components of the curricula, also determining the significant upfront investments in infrastructure and equipment facilities (laboratories, workshops, equipment, consumables), and will also influence the teaching-learning methods. The measurement conditions for the provision of the service, including monitoring of students, the way it measures the satisfaction of stakeholders and the availability of the facilities already include the third and fourth phases of QFD.

With this methodology we expect to have the guidelines to improve the curriculum, teaching-learning methods and operating conditions of TIG course towards meeting the needs of stakeholders.

Keywords: adult learners; stakeholders satisfaction; b-learning, improvement

Introduction

Today's Higher Education Institutions (HEI's) are facing a huge pressure from society, on one hand public funding is decreasing and on other hand the applications to the degrees courses are decreased, so HEI's are living in strong competitive environment. To survive in this environment, HEI's have to know the stakeholders aspirations and more specifically the student needs, the business needs, in order to supply the best services.

The quality cannot be assured in the provision of service only. We can ensure that services are provided in accordance with the specifications. However, if the service is poorly specified, the activities of quality control can only ensure that you get the desired results (a specified quality) and therefore they will not be meet consumer needs. [1]

The key activities to achieve quality (satisfaction needs and expectations of customers) move increasingly to the previous phases to service delivery and particularly to the organization's interface with the market, where the most appropriate techniques and methodologies will have to identify what customers want, and perceive quality and what features the services must have. [1]

As the importance of engineering accreditation increases, colleges and universities interact with multiple constituents or quality monitoring groups that require the assessment of student learning. Thus, a new system is installed in each university, and engineering curriculum content is revised to meet the standards of accreditation. [2]

The Quality Function Deployment (QFD) was conceived by Yoji Akao during the late 60's in Japan. However, it was not until 1972 that QFD was publicly recognized when applied at the Mitsubishi shipyards in Japan [4]. Two main QFD approaches to production development emerge from literature analysis (namely the “matrix of matrices” and the “four-phases model” - the customer requirement planning matrix, the product characteristics deployment matrix, the process and quality control matrix and the operative instruction matrix) [3].

The goal of QFD is to translate often subjective quality criteria into objective ones that can be quantified and measured and which can then be used to design and manufacture the product [4].

QFD as "voice of the customer" is a tool for preventing problems. This model is a systematic method for planning and development structure, which allows those responsible for the design to clearly identify the expectations and needs of students, and thus evaluate each proposed component, or each service's ability to systematically, in terms of its impact of going against the wishes of customers [3].

1. IPS' Technology and Industrial Management graduate course

The Technology and Industrial Management (T&IM) course was designed for adult workers developing their professional activities in industrial companies located at Setúbal and nearby districts and sought to complement these workers technical skills with expertise typical in business management and in engineering. The objectives of the course were: (a) Acquisition of basic engineering knowledge for understanding the key industrial technologies; (b) Acquisition of basic business management knowledge to allow better performance in the professional activity; (c) Contribution to career advancement; and (d) Encouragement of innovative and entrepreneurial spirit, a vehicle for organizational change and business creation.

1.1. Curricular structure

Taking into account the needs of the targeted public (adults with full-time jobs) the course classes are scheduled at night and a reduced workload of three course units per trimester is considered. The curriculum was designed for a total course duration of four years. With a total number of ECTS equal to that of Bologna graduate degrees, each trimester has a total of 15 ECTS, which amounts to 45 ECTS per year and 180 credits in four years. The course curriculum is divided in equal parts between course units from management science and course units from engineering, each representing 43% of the total ECTS. The remaining 14% is divided between course units from mathematical sciences (4%) and project/internship (10%). The project/internship takes place during the two last trimesters of the course. The internship is primarily for students who do not have a job, while students who already have a job typically address project topics related to their professional activity.

1.2. B-learning

The T&IM course implements a b-learning methodology, blending conventional face-to-face classes with e-learning (online autonomous learning). Half of each course unit hours are taught at a classroom, with the presence of colleagues and teacher. The other half takes place with the help of an e-learning environment where the students can develop their work independently. Laboratory classes are always face-to-face. The e-learning activities can be synchronous or asynchronous; regardless of their type, these online activities (project, chats, forum, shared work, self-test, conference–video, etc.) are designed to promote independent learning.

While designing the T&IM course a great deal of thought was given to the teaching and learning methodology that better suited the needs of adult students with full-time jobs. The decision to use the b-learning methodology presented the disadvantage of less face-to-face contact hours between student, faculty and peers. Student integration in the academic environment plays an important role in academic achievement and dropout, especially for traditional students and residential HEIs [5]. . However, with b-learning students had the chance to better reconcile professional, family and academic responsibilities. Having two or three days of face-to-face classes per week meant that students (often working shifts) could better manage the time spared from work and family, and perform the required independent e-learning activities. On the other hand,

some authors [6] [7].report that for adult students and commuter HEIs, academic integration plays a less important role in student academic achievement and in dropout.

2. Metodology

With the focus group and the satisfaction survey to the students [8], we identified the students requeriments, which give an importance level with focus group basis. And with the differentiating features from T&IM, we built the House of Quality.

2.1. The House of Quality

The House of Quality (HOQ) is a matrix that displays the interrelations between the needs felt by the clients (Whats) and the technical responses from the organization to those needs (Hows).

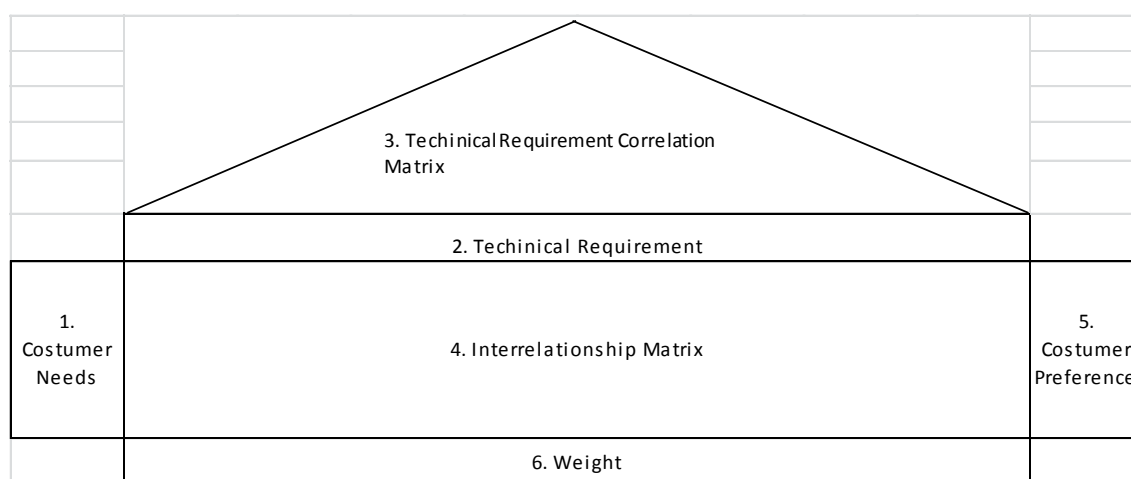


Figure 1 – HOQ Structure [2]

a) Customer Requirements – Earing the voice of the students

The first step to build the House of Quality is to know what should be analyzed and in order to do it to this study, it were considered as “costumer” the students of the T&IM course (Technology and Industrial Management), students that are still attending the course and former students. The information from the students was gathered using questionnaires and focus-group and then, analyzed, organized and grouped in three central requirements: Planning (the teaching – learning process), implementing and the operationalization needed. These requirements were hierarchically organized.

b) Costumers Importance Ratings

After identifying the costumers requirements it was needed to rate them. Usually this classification is made directly with the costumers that classified the requirements with a “note” between 1 and 5 (1 being the less important and 5 the most important). In the particular case of this study it was a group of teachers from the T&IM Course that rated the requirements, based on the results from the questionnaire applied to the students and the focus-group.

c) Identifying the Technical Requirements

The third step is to identify the technical requirements of the T&IM course, which means to identify what the course was doing to accomplish the student needs.

The T&IM course has a specific design that intends to respond to some of the needs of the specific public that is the adult workers, which are already developing their professional activities in industrial companies and need to complement their worker skills with expertise in the management and engineer areas. Based on these characteristics, an identification was made of the main requirements of the course and its curricular units, which were conceived as fundamental requirements to respond to the needs of the students.

Curricular Organization					Organization of the Curricular Units					School Organization				
Evening Classes	Course in 3 Quarters (Reduce Workload)	3 Curricular Units per Quarter	Distance Learning	Presence need of 2 or 3 times per week	Continues Assessment	Specific and appropriate language considering the	Type of assessment methods	Oral presentation of projects / works	Tutoring schedules and / or personal contact	Visual Supports	Classrooms and study rooms	Adequate number of students in class	Laboratorial infrastructures	Informatics infrastructures

Figure 2 – Technical Requirements

d) Correlation Matrix (Roof of the Quality House)

The correlation matrix is the roof of the House of Quality. This matrix crosses the technical characteristics with each other, in pairs, allowing the identification of how they are correlated. This relation can be positive, when the increase performance of one characteristic helps to favorably another, or it can be negative, when the increase of one characteristic affects the performance of the other in the opposite way.

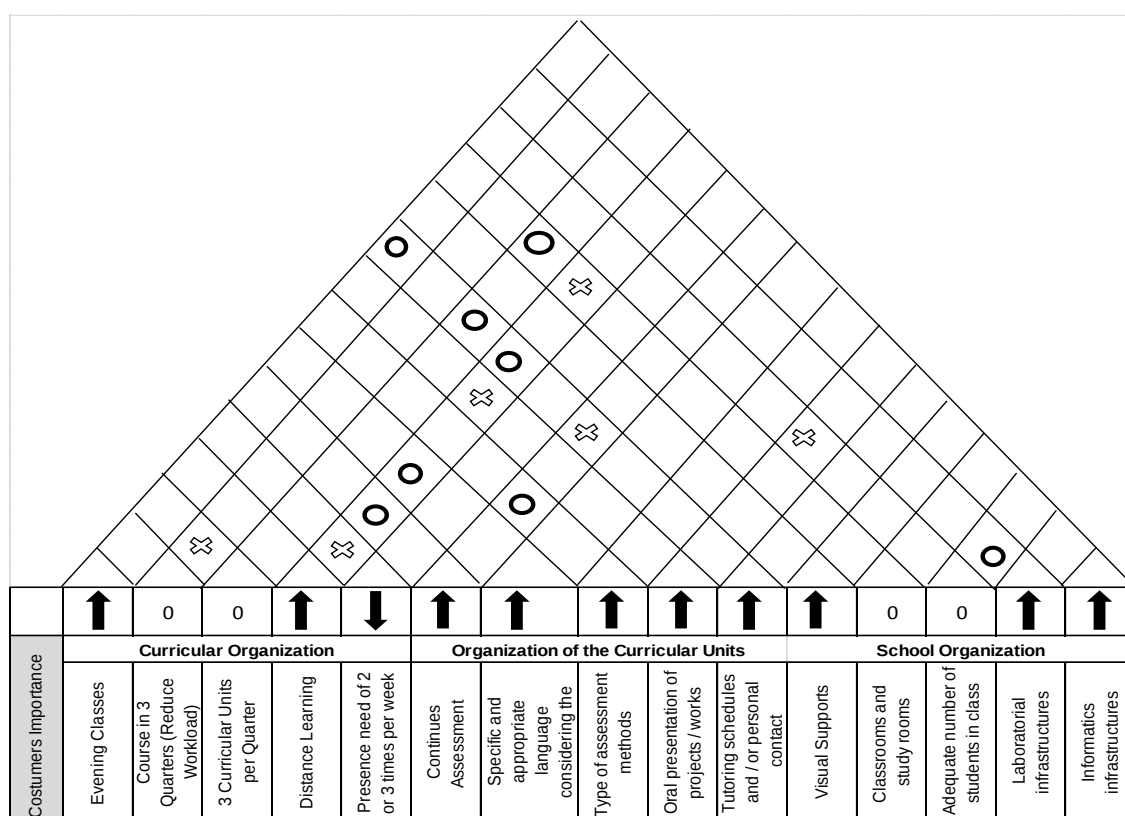


Figure 3 – The roof of the House of Quality

In this case, to complete the roof of the house of Quality, we established positive (o) and negative relations (x).

For example, if we reduce the duration of the course, the number of CU (Curricular Units) per quarter will increase, so the relation between these two characteristics is negative (x). Considering the distance learning, the relation with the presence needed in class is also negative because if we reduce the distance learning, then the students will need to attend to school more often, so the presence will increase. On the other hand, the relation of the distance learning with the continuous assessment is positive because if we increase the distance learning probably the continuous assessment will also increase. The relation

between the distance learning and the tutorial schedules is also positive because if we increase the distance learning the need for monitoring and support will also increase.

In the case of services the relations established are not as linear as in the case of products. In case of services it doesn't mean there is always a relation between the technical requirements, sometimes there are no relation at all.

In this paper will not be analyzed the roof of the House of Quality in detail. This development and analyses will be considered in future works.

e) Interrelationship Matrix

This matrix results from the intersection from the student requirements and the technical characteristics of the T&IM course to respond those needs.

The objective of this matrix was to identify how each one of the technical characteristics influence and respond to the needs of the students. To accomplish this objective the relations were identified according the following symbols:

	Weak – it scores 1 point.
	Medium - it scores 3 points.
	Strong – it scores 9 points.

Each symbol carries a numeric value (1, 3 or 9) that will influence the achievement of the absolute and the relative importance of each technical characteristic. This step will be described further in this paper.

The relationships that were identified were consensual between the researchers group, and they were based in the results of a satisfaction surveys applied to the students, in the analyses of data such as dropout rates, number of enrolments until graduation and the results from the focus group.

The relationships where established considering how the technical requirements can response to the needs of the students. For example, when the materials to support learning are referred we are talking about documents and information, and not equipment and/or buildings. So, the evening learning does not affect the kind of materials, because is just related to the schedule and the target public of the course. But if we talk about the assessment, this can have an influence in the materials that are created to support it. If we

look to the technical characteristic distance learning, it has a strong relation to the materials to support learning.

In the interrelationship matrix there are two costumer needs that didn't showed any type of relation with the technical characteristics, the coordination between the different modules in the course and the adequacy of the programs of the UC to the course objectives. There were no technical requirements answering to these needs, which means there are no responsible or ways to assure it. In future work it would be interesting to construct a matrix between the course objectives and the content of each Curricular Unit, in order to find the technical characteristics that could satisfy the student needs.

f) Technical Difficulty

After establishing the interrelation between the student needs and the technical characteristics was time to define the technical difficulty. This technical difficulty represents the characteristics that take more, or less, effort and resources from the organization to accomplish.

This difficulty was scored from 1 to 5 (being 1 the less difficult and 5 the most difficult).

The Distance learning was considered the most difficult to assure, because it needs more means and more time from the teachers to assure it. Tutoring schedules takes a big effort from the organization and it can be harder to implement, that's why it scored 4. In the opposite side continuous assessment is, that was considered easy to implement and with a lower technical difficulty to the organization.

g) Weight

The last step in this paper was to calculate the absolute importance of the technical requirements. This is calculated by the product of the cell value and the costumer importance rate. After these calculi it was possible to verify the technical requirement that matter the most to the costumer.

				↑	0	0	↑	↓	↑	↑	↑	↑	↑	0	0	↑	↑	
			Customers Importance	Curricular Organization				Organization of the Curricular Units					School Organization					
				Evening Classes	Course in 3 Quarters (reduce Workload)	3 Curricular Units per Quarter	Distance Learning	Presence need of 2 or 3 times per week	Continues Assessment	Organization of appropriate language considering the	Type of assessment methods	Oral presentation of projects /works	Tutoring schedules and / or personal contact	Visual Supports	Classrooms and study rooms	Adequate number of students in class	Laboratorial infrastructures	Informatics infrastructures
Teaching - Learning Process	Planning	Curricular activities distributed in time (distribution of exams, works, class schedules)	3	△	△	○			●		○	○	●		△		△	△
		Correspondence between the workload and the number of student credit units.	4		○	○	△		○		○							
		Teaching/learning methodologies adopted	5	○	○	○	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○	○	
		Material to support learning	4				○		○	○	○			○		○	○	
		Assessment methods adopted (exams, papers)	5		○	○	○	○	●	△	●	●						
		Infrastructures for research, to conduct studies and access to Moodle	4				●										●	
	Implementation	Coordination between the different modules / courses	3															
		Adequacy of the programs of the UC to the course objectives	5															
		Stimulate the active learning of students	3		△	△	○	○	○	△	○	●	△	△			●	○
		Development of soft skills (critical thinking, oral and written communication, time management and team work, etc.)	4				△					●						
	Operationalization	Facilitated individual and group study	4				○	△							●	○		○
		Study at an individual rhythm	3	△			●		○									△
		Need to contact with the Teacher	3	△			●	○					●					
		Possibility for experimentation and applied work	4					△	○			○	○			○	●	○
Technical Difficulty				1	2	1	5	4	3	4	3	2	4	1	3	4	3	3
Absolute Importance				24	48	54	191	86	171	65	144	174	102	60	39	39	93	102
Relative importance				2%	3%	4%	14%	6%	12%	5%	10%	13%	7%	4%	3%	3%	7%	7%

Figure 4 – Weight (Absolute and relative importance of the technical requirements)

Considering the available data in figure it was possible to identify the four most important technical characteristics where the efforts should be concentrated, because they had a great impact in the client satisfaction. These characteristics are the distance learning (14% of relative importance), the oral presentation of projects/works (13% of relative importance), the continuous assessment (12% of the relative importance), and the type of assessment methods (10% of the relative importance).

On the other hand, the technical characteristics that have a low impact in the satisfaction of the student needs are the evening classes (2%), the course in 3 quarters (3%), the classrooms and study rooms (3%) and the adequate number of students in class (3%).

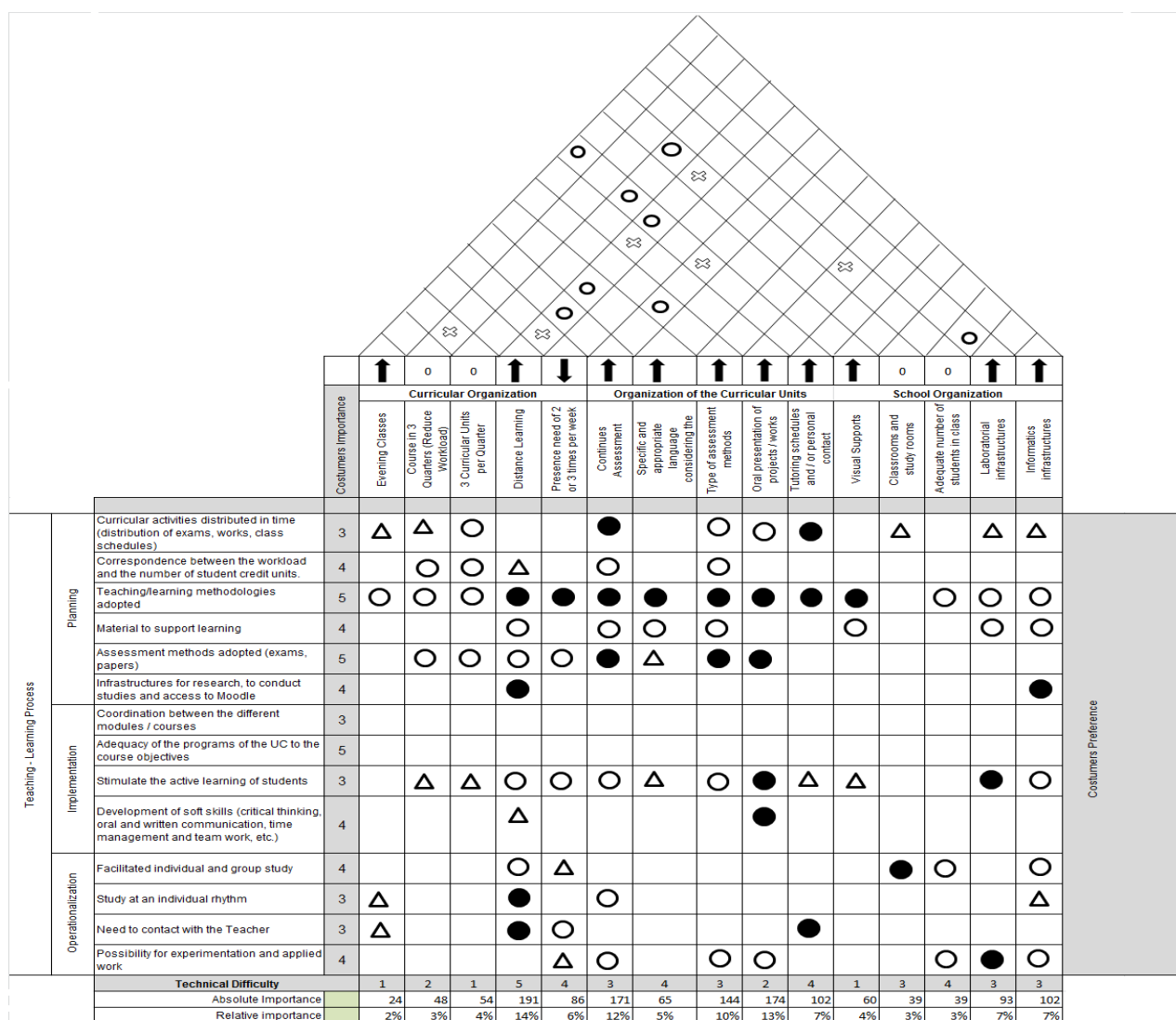


Figure 5 – The House of Quality (T&IM Course)

3. Conclusions and future work

With this study we can identify the requirements that are of particular importance in student satisfaction (customers importance), and which technical requirements will need to be looked at with special attention:

1. The teaching methodologies implemented are the need with the greatest relevance for the students and the TIM Course has several technical requirements that answered that need.
2. Assessment methodologies have the same importance that the teaching methodologies but doesn't have as many technical requirements responding to them.

It would be an improvement to follow and validate the procedures associated to the different forms of assessment;

3. To respond to the need of adequacy of the program of the CU to the course objectives it could be nominated a coordinator, in each quarter of the course, that assure the organization between the CU, considering that this is a requirement that does not have a response from the technical requirements of the TIM course.

4. To improve the course quality, it should be develop a procedure (in the technical characteristics) that would respond to the coordination between the different modules;

5. The oral presentation of projects and works could be increased, because it has a high relative importance (13%) and have a low level of technical difficulty to implement.

This study also highlighted four factors with a high importance in student satisfaction: (a) Distance Learning, (b) continuous assessment, (c) Oral presentations of projects/works, and (d) types of evaluation. On the other hand, the technical characteristics that have a low impact in the satisfaction of the student needs are the evening classes (2%), the course in 3 quarters (3%), the classrooms and study rooms (3%) and the adequate number of students in class (3%).

To analyze in the required detail the T&IM course is needed to continue this process, this paper is a preliminary work.

In this paper it wasn't analyzed the roof of the House of Quality in detail. This development and analyses will be considered in future works.

It wasn't developed the area of the customer preference because there were no available data from other Higher Education Institutions. Although is an important part of the House of Quality, that will be considered in futures studies.

References

- [1] Pires, A.M.R.; Pereira, F.D.; Simões, J.C (2012). Benchamarking and QFD-Joint application to the development of engineering courses, 40Th SEFI Conference
- [2] Sohn, Young So; Kim, Angela (2009). Quality Function Deployment for Engineering Curriculum Redesign, 20Th Australasian Association for Engineering Education Conference, University of Adelaide
- [3] Cohen, L. (1995). Quality function deployment. Reading, MA: Addison Wesley Longman
- [4] Chan, C.Y.P., Chan, K., Ip W.C. (2006) QFD – based Curriculum Planning for Vocational Education, The Eighteenth of Quality Function Deployment, Austin, Texas
- [5] Tinto, V (1975), Dropout from Higher Education: A theoretical synthesis of recent research, *Review of Educational Research*, 45 (1): 89-125
- [6] Bean, J. P., Metzner, B. S. (1985). A conceptual model of non-traditional undergraduate student attrition, *Review of Educational Research*, 55(4): 485-540.
- [7] Tharp, J. (1998). Predicting persistence of urban commuter campus students utilizing student background characteristics from enrolment data. *Community College Journal of Research and Practice*, 22(3): 279-294.
- [8] Lourenço, R. T.; Ferreira, E. C.; Duarte, R.; Gonçalves, H. & Duarte, J. (2013) IPS' Technology and Industrial Management graduate course: an improvement process, European Conference on Curriculum Studies

Benchmarking and QFD

Joint application to the development of engineering courses

F.D. Pereira

Coordinator Professor /Mechanical Department Head
Polytechnic Institute of Setúbal, Setúbal, Portugal
filipe.pereira@estsetubal.ips.pt

J.C. Simões

Assistant Professor/ Mechanical Engineering Co-coordinator, Polytechnic Institute of
Setúbal, Setúbal, Portugal
jose.simoes@estsetubal.ips.pt

Introduction

In this paper, we describe a first approach to a comprehensive program of applied research, with the ultimate aim of establishing a methodology for the design of engineering courses in the Polytechnic Institute of Setúbal (IPS). The first step (pilot case) was to design a script to compare mechanical engineering courses in a limited number of higher education institutions (HEI). Meanwhile a literature research was performed aiming to identify proven methods to design and develop courses. Previous research led us to select the QFD (Quality Function Deployment) methodology.

The second step was to collect information through personal visits to two HEI's. One is offering a course of 120 ECTS and two years. The students have the opportunity to obtain the degree in mechanical engineering through an additional year, totalling 180 ECTS. The other one is offering a mechanical engineering degree with 240 ECTS and four years. The IPS is offering a mechanical engineering degree with 180 ECTS and three years.

The third step is to deepen the information about the contents of the CU's (curriculum units), the evaluation of the total load of students and the detailed application of QFD to

design some courses. A fourth step will be focus in the use of QFD to validate the whole syllabus of a course.

Schools have a strong tradition of independent departments, coupled with strong autonomy of the functions and, finally, unlike the majority of other service organizations, the external customer takes a largely passive while receiving the service. This formats the design methodologies and the solutions.

Education is the most determining sector for the future of a society. The importance increases with the level of development of the country or region, namely since competitiveness demands higher qualification levels, which are not possible to achieve if the teaching-learning systems do not attain the efficiency to satisfy the needs of the communities, in quantity and quality of its vocational opportunities, at prices appropriately related to the allocated resources.

The quality cannot be assured in the provision of service only. We can ensure that services are provided in accordance with the specifications. However, if the service is poorly specified, the activities of quality control can only ensure that you get the desired results (a specified quality) and therefore they will not be met consumer needs.

In this context, the key activities to achieve quality (satisfaction of needs and expectations of customers) move increasingly to the previous phases to service delivery and particularly to the organization's interface with the market, where the most appropriate techniques and methodologies will have to identify what customers want, and perceive the quality and what features the services must have, as well as the price they are willing to pay.

Many attempts have been made to define new types of relevant knowledge, competences and skills in the engineering field. One of the initiatives is the TUNING-AHELO framework, which is a conceptual framework of expected/desired learning outcomes in higher education introduced by the OECD [1].

On the other side, several statements have been developed, either to design, or to evaluate the engineering education programs [2] [3]. The aforementioned documents proved to be great references for the design activities.

The engineering courses are taught throughout Europe in HEI's like university and polytechnic type. It is intended that institutions as polytechnics offer more practical and applied curricula, at the same time maintaining a close connection to the labor market,

with a view to integration of students in their professional lives more short term. Now, engineering is precisely one area of knowledge that is distributed over the HEI's of both types, and therefore one that it is more appropriate to place the question of defining study plans with the desired profile. There is, then, the question of what is and what is intended for an engineering course, either in a polytechnic, or in an university. This question corresponds, if you will, to the first phase of QFD, where is therefore necessary to define the characteristic parameters of each profile that meet the expectations and needs of students and other stakeholders.

The first parameters are not independent, for example, the content and duration of the course, which depends greatly on the intended level in terms of basic sciences and in terms of engineering sciences. University courses of longer duration have more content in the basic sciences and in engineering sciences and are more geared towards professional profiles related to research, design and consultancy. The polytechnic courses are more oriented towards professional profiles related to the areas of production, maintenance and services, including support and servicing.

If the question of the requirements of the course interacts with the objectives of the students, those requirements interact with the curricular content of their curricula. We are, therefore, in the second phase of QFD. The way the courses are implemented will influence the means to administer the various components of the curricula, also determining the significant upfront investments in infrastructure and equipment facilities (laboratories, workshops, equipment, consumables). The existing resources will also influence the teaching-learning methods.

The measurement conditions for the provision of the service, including monitoring of students, the way it measures the satisfaction of stakeholders and the availability of the facilities already include the third and fourth phases of QFD. Regarding the satisfaction of stakeholders, the issues related to school success are particularly important in this specific type of organizations.

1. Objectives and methodology

1.1 Benchmarking

In order to define a procedure for the design of engineering courses, the IPS decided to compare 3 courses in mechanical engineering (ESTS/IPS – Engineering School of

Setúbal/IPS; Polytechnic School of Gijón/University of Oviedo; Institut Universitaire de Technologie (IUT) d'Angoulême). For this purpose, we designed a script to ensure that comparison is systematic.

The main topics are: number of ECTS required to obtain the degree; main scientific areas; study plan; ECTS by Module; contents by modules; teaching activities by module; assessment elements by module; external evaluation; course design methodology; objectives, curriculum structure and global competencies; relationships between objectives of modules and contents; skills that students should acquire in each module; facilities and equipment; teachers qualifications; teaching methodologies; teaching learning environment; learning disabilities; academic results.

1.2 Quality Function Deployment

The Quality Function Deployment (QFD) was conceived by Yoji Akao during the late 60's in Japan. However, it was not until 1972 that QFD was publicly recognized when applied at the Mitsubishi shipyards in Japan [4]. Two main QFD approaches to production development emerge from literature analysis (namely the “matrix of matrices” and the “four-phases model” - the customer requirement planning matrix, the product characteristics deployment matrix, the process and quality control matrix and the operative instruction matrix) [5].

QFD has proven to be an effective tool for teaching and learning process through quality planning. This methodology can be easily used for relaying details of styles of teaching for one semester, giving students experience in using QFD, and allowing to re-engineer curricula [6].

QFD as "voice of the customer" is a tool for preventing problems. This model is a systematic method for planning and development structure, which allows those responsible for the design clearly identify the expectations and needs of students, and thus evaluate each proposed component, or each service's ability to systematically, in terms of its impact of going against the wishes of customers [5]. The main application areas, as well as operational concepts can be grouped as follows: 1. Product Planning - content and audience analysis; 2. deployment of the parties - course development objectives; 3. Planning Process - activities and instructional methods course; 4. Production Planning - delivery techniques.

Customers do not trust the brands except in small niche markets, such as fashion. On the other hand, given the diffusion of technology, functionality and technological characteristics of the products tend to be the same [7]. We believe that the same applies to courses (defined as products); Consequently, the curricula tend to be similar between the various programs and CU's. Then there is the issue of quality (understood as a difference). What distinguishes two courses, or two CU's? Or put it another way, what are the "qualities" offered by each [8]. It is also important to ensure that the engineering outcomes have strong relationships with the requirements [9] [10].

2. Findings

For initiating the application of QFD to a pilot case, we use the Curriculum Unit "Quality Planning" that includes a module of QFD.

Students in a master's degree in Production Engineering were asked to identify the elements of service and the quality requirements, based on a checklist, either from their point of view, or from their company. This process had two iterations: one at the beginning of the semester and a second one in the end. Each requirement and each element was rated on a scale of 1 (minor) to 5 (excellent). Thus, it was possible to obtain a list of 99 requirements and a list of 40 service elements. From the list of requirements with the highest scores (4 or 5) highlights the following (Table 1). Among the 40 service elements, 19 had scores higher than 3.5, and only three earned scores above 4 (Table 2). So, we could obtain the first data to fulfill a first planning matrix.

Table 1 – Requirements

Objectives and Competencies: Clear definition; Have relevant expertise in the area of design and development; To apply the more common techniques and methodologies; To Assess the effectiveness of applying the techniques and methodologies; Collection and processing market information; Diagnose improvement projects based on the information; Select the best techniques and methodologies for projects and to improvement measures.
Contents: Apply the Affinity Diagram to group customers' requirements; Identify the requirements of the project; Making the comparison with the competition and identify the marketing arguments; Making technical comparisons; Select areas for improvement.
General Competencies: Theoretical and practical know how; Organizational know how; Valid competencies in market
Teaching–Learning Methodologies: Allow a continuous learning; Orientation for achievement of skills; Orientation for solving problems.
Resources: Communication channels between students and teachers; Have an adequate bibliography.
Assessment: Methods of assessment appropriate to the content, learning and skills; Evaluation should contribute to learning.
Teachers: Teachers with expertise; Teachers with business experience; Teachers with experience of implementing.
Transversal Issues: Ability to read instructions and manuals in English; Ability to write; Ability to communicate orally; Learning to learn; Learning to think in terms of the user / client.

Table 2 – Service Elements

Contents; Access to technical and application software; Requirements of computers and networks; Review and update of the contents; Qualifications of teachers; Technical training of teachers; Pedagogical Training; Participation in research projects; Participation in educational projects; Reinforcement of learning; Laboratories; Equipment of laboratories; Access to laboratories; Study rooms; Media Library Services; Access to computers; Internet Access; Access to teachers.
--

The study plans can be viewed and analysed in the Tables 3, 4, 5 and 6, as already mentioned, different characteristics and profiles are presented.

Thus, the curriculum of the IUT d'Angoulême clearly corresponds to a polytechnic profile training, with three years duration and 180 ECTS but organized as 2 years + 1 year, ie, allowing an exit at the end of two independent early years and making the third year a choice motivated by a better employability.

For comparison of the profiles, it was decided to classify the CU's in basic sciences (BS), engineering sciences (ES), sciences of specialty (SE) and complementary sciences (CS), and applied component (APC) where there are internships or projects with action in the workplace.

The Table 3 shows a comparison between the 3 course structures. The studies plan of Gijon and Setubal include branches or options and, therefore, the basis for comparison is not the number of ECTS necessary for the course, but instead, the sum of all ECTS of the available modules, ie, 324 in the case of Gijon, and 289 in Setubal, respectively.

Table 3 – Course structures

Course Structure	Angoulême	IPS	Oviedo
Basic Sciences	20,8	21,4	18,5
Engineering Sciences	28,9	22,5	46,3
Sciences of Specialty	14,7	51,6	22,2
Complementary Sciences	11,1	4,5	17,4
Applied component	24,4	0	5,6

Table 4 - Objectives

Angoulême (1st and 2nd Year)	Specialist in general mechanics Knowledge of tools designed to obtain scientific expertise - Method of structured and methodical thinking - Spirit of analysis and conceptualization - Technical support to professional skills - Understanding the industrial issues and its environment - Direction of the communication and management - Close situation to the industrial reality (synthesis of skills and attainment of autonomy)
Angoulême (3rd)	Experts from intermediate level at production level Master the tools needed for digital phases of creation, design, rapid prototyping, production of products with complex shapes in traditional or innovative materials that can be drawn from many sectors. They are also able to study and implement the tools (molds) for industrialization of products with complex shapes. - Tools to support the choice of materials and design methods by finite element analysis are systematically implemented especially for innovative materials - Creation capabilities and exchanges with the creators: designers, artists, designers 3D for theatrical sets or movie (Cauquil: castle).
IPS	Training remarkably practical and experimental without losing sight of the theoretical knowledge required for the performance of engineering and aims to meet the needs identified in companies / institutions located primarily in the region of Setúbal peninsula, covering also part of the Lower Alentejo and the metropolitan area of Lisbon. - Take advantage of the latest technologies and new materials, as well as predict the impact of its implementation in order to meet the challenges posed by a market whose demands are placed on cost, time, quality and environment.
Oviedo	Coming with a solid basic training, is to provide students with a good specific training and general competency, so that fits into any field of work within the Mechanical Engineering, adapting to new challenges constantly appear in any discipline of Engineering. - Knowledge in the area of industrial engineering at a level which, although is supported by advanced textbooks, includes some aspects which require knowledge of the forefront of their field of study.

The basic sciences have a similar weight in all curricula. But complementary sciences and the applied CU's are much more important in Setúbal and Angoulême than in Oviedo. As to the engineering sciences and the specialty sciences, it appears that, when taken

together, they have a similar weight in Setúbal and Oviedo. This will be also due to the fact that these curricula present branches or options that are based on the availability of these types of CU's compared with the study plan of Angoulême.

The contents presented similar profiles if they are compared over large areas, but the depth and specificity of treatments tend to diverge, the Oviedo tends to take more depth and profiles of Setúbal and Angoulême tend to take greater specificity. Trying to achieve some specificity, the Oviedo profile is organized into branches and options.

The educational attainment and employability are two important factors in the evaluation of higher education courses. In general, and especially when doing the assessment in relative terms, the mechanical engineering courses have a good index of employability. It appears that the worst results are the Setubal's ones, but these results although lower are not so different being only 13% lower compared with those of Oviedo.

Table 5 – Competences

Angoulême (1st and 2nd Year)	operate in any economic sector (aerospace, automotive, household appliances, sports and recreation, transport, environment, energy ...), - work with stakeholders of the company, - contribute to the competitiveness of companies in all stages of product life by optimizing the technical choices, scientific, economic and human resources, integrating the requirements of quality, maintenance and security, - to continue, from his Personal and Professional Project, a process of learning. The owner of the specialty DUT GMP is able to participate in the steps leading to the expression of needs in product: analyze, model, design, organize and communicate, produce, validate. His training allows him to carry out actions of technological and innovative solutions. The holder of the DUT is inserted into specialized teams or services and versatile industrial departments: consultants and equipment; methods, industrialization; maintenance and supervision; organization and management of production; production; assurance and quality control; Testing, R & D (research and development); research laboratories; buying, selling and after sales ...
---	--

Angoulême (3rd)	students practice the same tools that large general contractors or their suppliers, and are able to very quickly adapt to a specific tool used by a qualified professional. - All software tools for CAD, CAM, CAM or engineering are systems professionals that students will find in companies that often facilitates their obtaining internships or employment contracts.
IPS	plain the basics of solid mechanics and fluids; - Explain the basics of materials science and strength of materials; - Explain the basics of thermodynamics and heat transfer; - Scale mechanical organs, structures and simple mechanical systems; - Explain the operating principles of usual machines, pumps, fans, turbines and engines; - Explain phenomena that support the use of technological processes; - Performing calculations of parameters of operation of hydraulic and gaseous and choose the features of business machines; - Explain the operation of control systems and automation; - Performing mass balances, energy and determine the performance of thermal systems; - Use the equipment most commonly measured in the control of energy-producing systems and mechanical systems; - Design, plan and manage distribution systems, transportation and handling; - Understand the economic relations of the choices made in the design phase, the selection process and the operational phase of machinery and systems; - Understand the environmental impact of the use of materials, machinery and equipment; - Implement and develop systems of quality management, environment and health and safety at work; - Proceed to the study of methods and times relating to operations in the design of a product, production, assembly or maintenance / operation; - Explain the basic operation of equipment or systems and their maintenance
Oviedo	capacity for drafting, signing and developing projects in the field of industrial engineering aimed at the construction, alteration, repair, maintenance, demolition, manufacturing, assembly, installation or operation of: structures, mechanical equipment, energy facilities , industrial plants and installations and manufacturing processes.

Oviedo (continue)	ility to address the activities to engineering projects described in the previous section. - knowledge in core subjects and technology that will enable them to learn new methods and theories, and equip them with the versatility to adapt to new situations. - capacity to solve problems using initiative, decision making, creativity and critical thinking. - Ability to communicate and transmit knowledge, skills and abilities in the field of Mechanical Engineering, both orally and in writing, and all kinds of audiences. - Knowledge for obtaining measurements, calculations, assessments, appraisals, surveys, studies, reports, work plans, and similar work. - capacity for managing specifications, regulations and mandatory standards. - Ability to analyze and assess the social and environmental impact of technical solutions. - Ability to apply principles and methods of quality. capacity for organization and planning at the enterprise level, and other institutions and organizations. - Ability to work in a multilingual and multidisciplinary environment. - Knowledge, understanding and ability to implement the necessary legislation in the exercise of the profession of Industrial Engineer. - Capacity for the prevention of occupational hazards and health protection and safety of workers and users. - Honesty, responsibility, ethical commitment and spirit of solidarity - Capacity for teamwork - Capacity to meet, select, critique and use diverse sources of information
--------------------------	--

Table 6 – Procedures for improvement of Quality

Angoulême (1 st , 2 nd , 3 rd year)	mentoring; Assessment of modules at a meeting of teachers; Approval of a school year decided at a meeting of teachers
IPS	paratory year; Curricular Units of Calculus I and II work in two semesters, allowing students to rebuke the possibility of a semester to pass the following semester; Virtual Class (more than 2 entries); List of problems to solve; Mid-term tests using the Moodle platform
Oviedo	courses level 0, understood as remedial courses or reviewing secondary school material; Day of welcome for new students; Program of tutorial action (mechanism to detect general needs of the students); Virtual Campus (access to varied information related to functioning the courses)

Table 7 – Performance

	GRADUATION RATE	DROPOUT RATE	SUCCESS RATE
goulême (2010/11)	% (1 st and 2 nd year); 17% 3 rd year)	13%	➤ 70 %
(2010/11)	16%	15%	39%
edo (2008/2009)	25%	20%	45%

3. Conclusions, limitations and further work

The benchmarking exercise encountered serious difficulties to analyse relevant data, mainly because there is not a common terminology. For example, the same type of CU can be considered as belonging to the basic sciences or to complementary sciences. The first comparison revealed great difficulties in the selection of partners and then collecting information. The analysis of data shows that the HEI's did not use specific techniques and methods for supporting the design and development of curricula. The QFD methodology raised a good proven and adequate choice for design and redesign.

Moreover, especially in soft matters like failures management, teaching methodologies, teaching learning activities, evaluation elements by module, course design methodologies, teaching learning environment, the difficulties lies in the unavailability of information.

As regards the methods for the design of the courses, the HEI's did not use specific techniques and methods for supporting the design and development of curricula. Traditional approaches, such as those found, proved very modest in relation to the identification of needs. Exactly the activity further upstream in the life cycle of the course. However, it became clear that these activities are critical for success.

With regard to the appropriateness of the methodology of QFD for planning and design, it became clear that QFD consist perhaps the approach that best suits engineering courses. The joint use of benchmarking and QFD has proven to be a theoretical approach with great potential. However, in practical terms, the benchmarking exercise is very difficult and costly.

Further work is being planned to complete information, to develop QFD application, and find resources and partners to continue the project.

References

- [1] OECD – Organization for Economic Co-operation and Development. *A TUNING-AHELO conceptual framework of expected/desired learning outcomes in Engineering*. Retrieved February 19th, 2011, from <http://www.oecd.org/dataoecd/46/33/43160495.pdf>. 2009.
- [2] Wollacott, L.C. Validating the CDIO syllabus for engineering education using the taxonomy of engineering competencies, *European journal of Engineering Education*, Vol.34, n° 6, December 2009, 545-559.
- [3] Bould, F., Bayard, O., Chatti, S., Axinte, D., Nicolescu, M., Agirre, J., A new approach in standardizing an European curriculum in production engineering, *European journal of Engineering Education*, Vol.34, n° 6, December 2009, 487-496.
- [4] Downing, C.G., Downing, C. A. Online courses: an application for quality function deployment, 2004 *CIEC Conference*, ETD Session 541-1, February 3-6, 2004, Biloxi, Mississippi.
- [5] Cohen, L. (1995). *Quality function deployment*. Reading, MA: Addison Wesley Longman
- [6] Altay, N. house of quality: a class exercise and a teaching improvement tool, *Proceedings of the Eleventh Annual Conference of the Production and Operations Management Society, POM-2000, April 1-4, 2000, San Antonio, TX*
- [7] Franceschini, F., Rossetto, S., 1997. Design for quality: Selecting product's technical features. *Quality Engineering* 9 (4), 681-688
- [8] Eleonora Bottani, Antonio Rizzi, Strategic management of logistics service: A fuzzy QFD approach, *International Journal of Production Economics* 103 (2006) 585-599.
- [9] Guerra, A., Kolmos, A. Assessing Learning Outcomes and Engineering PBL Project Reports, *Proceedings of the WEE2011*, (September 27-30, 2011), Lisbon, Portugal. 171-177.

- [10] Chan, C. Y.P., Chan, K., Ip. W.C. QFD- based Curriculum Planning for Vocational Education, The Eighteenth of Quality Function Deployment, Austin, Texas (December 2006), 63-74

Curriculum Vitae

Filipe José Didelet Pereira has PhD, MSc and BSc degrees in Mechanical Engineering and is an Associate Professor (Professor Coordenador) at Escola Superior de Tecnologia, Setúbal Polytechnics. He was for several years a Maintenance Engineering Coordinator and Supervisor in the chemical industry. His main scientific areas of research are reliability prediction of flow and thermal equipment by means of mathematical and functional models and maintenance and mathematical modelling for process equipment. He has several publications in the precedent areas.

Dr. José Filipe Castanheira Pereira Antunes Simões, BEng MPhil PhD. Lecturer in the scientific area of Technology and Industrial Organization, Mechanical Engineering Department, at Setúbal School of Technology /Polytechnic Institute of Setúbal, Portugal.

Qualidade da aprendizagem no Ensino Superior – Validação do *Approaches to Study Inventory (ASIr)* para a População Estudantil Angolana

Elisa Chaleta
mec@uevora.pt
CIEP/Universidade de Évora

Luis Sebastião
lmss@uevora.pt
CIEP/Universidade de Évora

Resumo

O presente estudo pretende validar o constructo de abordagens à aprendizagem com estudantes de ensino superior angolano recorrendo ao ASIr - *Approaches to Study Inventory* – revisto (Chaleta & Entwistle, 2011). Para o efeito recorremos a uma amostra constituída por 542 estudantes do 1º e do 3º ano de cursos de Licenciatura da Universidade Metodista de Angola. De acordo com os resultados obtidos encontramos uma estrutura factorial idêntica à obtida com estudantes portugueses no que se refere às abordagens à aprendizagem (superficial, profunda e estratégica). Para além da permanência do constructo, muito similar ao obtido para os estudantes do ensino superior português, os resultados indicaram não existirem diferenças estatisticamente significativas em relação ao ano de frequência (1º e 3º) e ao género.

Palavras-Chave: Abordagem Profunda, Abordagem Superficial, Abordagem Estratégica, Qualidade do Ensino Superior.

Abstract

This study aims to validate the construct of approaches to learning in higher education with Angolan students using the ASSIST – *Approaches to Study Inventory* – revised (Chaleta & Entwistle, 2011). For this purpose we use a sample of 542 students of the 1st and 3rd year undergraduate courses at the Methodist University of Angola. According to the results we found identical factorial structure to the students of Portuguese higher education in relation to approaches to learning (surface, deep and strategic). Regarding results we did not find significant differences in relation to the year and gender.

Keywords: Deep Approach; Surface Approach; Strategic Approach; Quality of Higher Education.

1. Introdução

Uma das maiores dificuldades encontradas na explicação psicológica da aprendizagem reside no facto de se ter centrado exclusivamente em características individuais, esquecendo que a educação é um processo pessoal e social (Entwistle, 1988). As diferentes perspectivas adoptadas pelos psicólogos no decurso dos últimos quarenta anos representam formas alternativas de compreender a aprendizagem na sala de aula, sendo que umas colocam a centralidade no ensino (professor) e outras na aprendizagem (aluno). As pesquisas realizadas a partir dos anos setenta apresentam diferenças metodológicas e epistemológicas acentuadas, mas um objectivo comum, que consiste no estudo aprofundado dos factores que intervêm nos resultados académicos dos estudantes e na explicação das diferenças individuais que ocorrem, quer ao nível destes resultados, quer ao nível dos processos de aprendizagem.

Os primeiros estudos realizados na década de setenta por Marton e Säljö (1976) consideram a aprendizagem mecânica e a aprendizagem significativa como dois modos de aprender qualitativamente diferentes. A aprendizagem mecânica, arbitrária e literal não permite o relacionamento de novas ideias com as anteriormente adquiridas. A aprendizagem significativa, pelo contrário, consiste no relacionamento do que se aprendeu de novo com o conjunto de ideias e informações já adquiridas (Ausubel, Novak e Hanesian, 1980). A partir de entrevistas, Marton e Saljo identificaram diferentes níveis de compreensão e diferentes processos de aprendizagem que permitiram encontrar categorias ou níveis de resultados hierarquicamente relacionados entre si resultantes do modo como a tarefa era percebida pelo estudante e pelo modo como este processava a informação (Marton & Saljo, 1976; Marton 1983). Surge, assim, o conceito de *abordagens à aprendizagem* e a definição de dois níveis de processamento de informação: processamento de nível superficial e processamento de nível profundo (Richardson, 1983). No processamento de nível superficial, o estudante dirige a sua atenção para o signo, para a aprendizagem do texto em si, para a memorização de factos ou ideias, por vezes desconexas, tendo subjacente uma concepção mais reprodutiva e mecanicista de aprendizagem. No processamento de nível profundo, pelo contrário, o estudante procura o significado, o relacionamento das ideias com conhecimentos anteriores, tendo

subjacente uma aprendizagem baseada na compreensão (Ramsden & Entwistle, 1981; Richardson, 1983).

Estes níveis de processamento foram definidos num *continuum*, no sentido de que existe apenas uma dimensão na qual todos os indivíduos se situam. Subsequentemente foram realizados numerosos estudos em vários países e contextos culturais, tendo sido identificadas ambas as abordagens à aprendizagem na realização de um conjunto vasto de tarefas (Rosário, Ferreira & Guimarães, 2001).

O conceito de abordagem à aprendizagem descreve a relação estabelecida entre um aluno e uma tarefa de aprendizagem específica na qual este está envolvido (Rosário & Oliveira, 2006). Ou seja, este conceito descreve as intenções e os motivos dos estudantes quando enfrentam uma situação de aprendizagem, assim como as estratégias através das quais os estudantes alcançam os resultados de aprendizagem (Pettersen, 2010). As abordagens à aprendizagem não constituem características estáveis dos estudantes, são de natureza multidimensional, envolvem componentes motivacionais, estratégicas, intencionais e apenas têm significado no contexto específico de ensino aprendizagem de onde emergem (Bliuc, Ellis, Goodyear, & Hendres, 2011). Assim, podemos afirmar que as abordagens à aprendizagem adotadas pelos estudantes são grandemente influenciadas por variáveis pessoais (por exemplo, estilo cognitivo ou fatores motivacionais), situacionais e relativas ao ensino e à aprendizagem (Chaleta, 2003; Ellis, Ginns, & Piggott, 2009).

Na mesma linha, um estudo desenvolvido por Struyven, Dochy, Janssens, Schelfhout e Gielen (2006) confirmou que as abordagens à aprendizagem adotadas pelos estudantes constituem processos dinâmicos passíveis de modificação na sequência de determinadas experiências educacionais (por exemplo, a pressão do tempo pode conduzir a uma abordagem mais superficial). Os resultados destas pesquisas revelaram que de uma forma geral os estudantes utilizavam os dois tipos de abordagem (superficial e profunda), embora usassem um dos níveis com maior predominância. Revelaram ainda que a utilização de um ou outro nível de abordagem se reflectia nos resultados académicos dos estudantes, sendo a abordagem profunda consideravelmente mais eficaz no que respeita à efectiva aprendizagem e ao sucesso académico (90% dos alunos que utilizaram a abordagem profunda obtiveram sucesso nos exames e apenas 23% dos que utilizaram a abordagem superficial o conseguiram). Estes resultados evidenciaram ainda que aos dois níveis de abordagem correspondiam distintos processos de memória: a abordagem profunda permitia uma retenção a longo termo e uma melhor compreensão dos conteúdos

estudados, o que levava, consequentemente, a melhores resultados académicos (Marton, 1983; Entwistle, Koséki e Pollitt, 1987; Entwistle, 1988; Entwistle, 2001) Para além da memória, outros factores como a percepção da tarefa, os conteúdos académicos em si, o interesse do estudante pelo assunto, as expectativas do professor e as situações de *stress* podiam ainda influenciar a maior ou menor utilização de uma abordagem face à outra (Entwistle, 1986; Entwistle e Waterston, 1988). Também a ideia de que o sistema de avaliação privilegia a memorização de factos em detrimento de um nível de compreensão mais profundo pode influenciar também o tipo de abordagem utilizado pelos estudantes.

As investigações conduzidas por Entwistle e Biggs levaram ainda à identificação de um terceiro tipo de abordagem, a abordagem estratégica. Neste caso, o estudante assegura-se de que as condições e os materiais de estudo são os mais adequados, organiza o tempo e preocupa-se essencialmente com a obtenção de sucesso académico (Prosser, Trigwell & Taylor, 1994).

Estes estudos, enquadrados nos denominados modelos SAL (*Students Approaches to Learning*), procuram investigar as intenções e motivos dos estudantes quando enfrentam uma tarefa de aprendizagem, assim como as estratégias através das quais estas intenções e motivos são atingidos, partindo da própria perspectiva dos estudantes (Diseth, 2007). A aprendizagem estudada a partir da perspectiva dos estudantes (perspectiva fenomenográfica), recorre a metodologias qualitativas (Marton, 1986) e quantitativas (Entwistle, 1998; Biggs, 1998) para descrever as componentes de um determinado sistema integrando, por um lado, variáveis pessoais e situacionais e, por outro, variáveis relativas ao ensino e à aprendizagem. Estes modelos focalizam-se na procura das diferenças individuais a partir da descrição pelos estudantes do seu próprio processo de aprendizagem (Biggs, 1984; Biggs & Kirby, 1984) e a identificação de padrões que conduziam, posteriormente, a descrições globais e teóricas (Christensen, Massey & Isaacs, 1991; Marton & Pong, 2005; Heikkilä & Lonka, 2006).

A perspectiva fenomenográfica qualitativa, como referimos anteriormente, desenvolveu-se a partir da análise do discurso dos estudantes sobre a forma como estes experienciavam as situações e tarefas de aprendizagem académica, construindo os seus conceitos como indissociáveis do contexto em que eram identificados. É necessário ressaltar que, em contextos educacionais, em particular no ensino superior, aprender resulta, sobretudo, da utilização de textos escritos. Daí que estudar implique prioritariamente a leitura (Clough, 1986) e ser bom leitor é um pré-requisito fundamental ao estudo. O estudo requer um

conjunto de competências de memorização e compreensão, como sequenciar, organizar e estruturar a informação, tornar o conhecimento disponível e associar a nova informação à informação anterior. Para além da memorização e compreensão, estudar envolve também a resolução de problemas, dado que requer actividades como organizar, planejar, prever e seleccionar alternativas, testar o processo e os resultados (Beck & Carpenter, 1986). Na mesma linha, Marton e Booth (1997) consideravam ainda que se a leitura de um texto fosse encarada pelo estudante como uma imposição instruccional externa o seu empenhamento era menor, tal como o resultado da sua aprendizagem. Se a leitura/estudo do texto fosse percebida como descoberta e aumento do conhecimento sobre a realidade e o mundo que rodeia o estudante, então ocorria atribuição de significado e contextualização face às próprias experiências e, conseqüentemente, aprendizagem e resultados qualitativamente superiores.

Ao longo de mais de três décadas Entwistle tenta operacionalizar o constructo de abordagens à aprendizagem recorrendo a questionários que, posteriormente, são submetidos à realidade, com o objectivo de determinar a sua validade ecológica. Os primeiros estudos que realiza no âmbito do ensino superior tinham como objectivo central a procura de características associadas ao sucesso académico visando encontrar traços de personalidade dos estudantes bem sucedidos academicamente. Neste sentido, foram exploradas um conjunto de variáveis relacionadas com competências, aptidões, desempenho académico, personalidade, motivação e hábitos de estudo, que posteriormente levaram ao desenvolvimento do questionário *ASI – Students Approaches to Study*. Este inventário pretendia avaliar as três dimensões das abordagens ao estudo/aprendizagem: profunda, superficial e estratégica ou de alto rendimento conforme a denominou Biggs (1994). No modelo de Biggs os resultados de aprendizagem associados às três abordagens constituem o produto que é determinado pelas variáveis de presságio e pelas variáveis de processo (Balasooriya, Toohey & Hughes, 2009).

As três abordagens são caracterizadas por Entwistle (2000) da seguinte forma:

- *Abordagem profunda (procura de significado)* - O estudante debruça-se atenta e criticamente sobre o conteúdo em estudo, com o objectivo de compreender. Procura relacionar novas ideias com conhecimentos anteriores e transpô-los para a experiência quotidiana. Estes estudantes tendem a alcançar resultados de aprendizagem qualitativamente superiores (Bliuc, Ellis, Goodyear, & Hendres, 2011; Fyrenius, Wirell, & Silén, 2007). A abordagem profunda reflete um compromisso pessoal de compreensão

através da utilização de diferentes estratégias, como leituras abrangentes, combinação de vários recursos, discussão de ideias, aplicação do conhecimento adquirido em situações do mundo real (Laird, Shoup, Kuh & Schwarz, 2008). A intenção do estudante consiste em alcançar a compreensão pessoal (Chaleta, Grácio, Machado, Ferreira & Correia, 2010).

- *Abordagem superficial (reprodução rotineira)* - O estudante memoriza a informação necessária com intenção de cumprir os requisitos da tarefa, em particular da avaliação. A tarefa é considerada como uma imposição externa. Incapaz de distinguir princípios de exemplos, centra-se em elementos isolados, desintegrados, não reflectindo sobre os objectivos ou as estratégias de aprendizagem. Estes estudantes procuram evitar o fracasso através da memorização rotineira (Chaleta, 2003; Fyrenius, Wirell, & Silén, 2007).

- *Abordagem estratégica (organização reflexiva)* - O objectivo do estudante é obter as notas mais altas. Para isso gere o tempo eficazmente e mobiliza um esforço consistente, assegura-se de que as condições e materiais de estudo são apropriados, utiliza enunciados anteriores para prever questões e está alerta para os requisitos e critérios da avaliação (Chaleta, 2003). Baseia-se no desejo do estudante de alcançar sucesso e na utilização de processos conducentes à obtenção dos melhores resultados escolares (Almeida, Teixeira-Dias, Martinho & Balassoriya, 2011; Jungert & Rosander, 2009).

Entwistle (2009) considera que existem diferenças significativas entre a abordagem superficial e a profunda. Ambas descrevem formas de comprometimento dos alunos com as tarefas académicas (baixa e elevada, respectivamente). A diferença reside fundamentalmente na intenção do estudante: alcançar a compreensão pessoal ou satisfazer o que é requerido pelo professor ou avaliação. A abordagem estratégica pode associar-se à abordagem superficial ou à abordagem profunda. Também em certas circunstâncias, um estudante que utiliza normalmente a abordagem profunda pode utilizar pontualmente estratégias típicas da abordagem superficial se considerar que esta é a melhor forma de cumprir as exigências de uma tarefa específica. Pode concluir-se que o modo como os alunos percebem o contexto de aprendizagem influencia significativamente a utilização de determinada abordagem (Goodyear & Ellis, 2008). Por exemplo, a abordagem profunda é mais encorajada quando a tarefa de aprendizagem tem em consideração os interesses dos estudantes, quando o docente presta apoio, demonstra interesse e entusiasmo e quando é dada aos estudantes a oportunidade de gerir a sua própria aprendizagem. As abordagens à aprendizagem são influenciadas pela

avaliação/percepção dos estudantes sobre o ensino. Evidências sugerem que os estudantes que adotam abordagens mais profundas estão também mais satisfeitos em relação aos cursos que frequentam. Por seu turno, os estudantes adoptam mais frequentemente abordagens superficiais quando a carga de trabalho é percebida como excessiva e quando as exigências da avaliação encorajam a reprodução de factos e não a compreensão do significado do material de estudo (Diseth, 2007).

A análise da aprendizagem não pode apenas ter em conta os processos, uma vez que estes se encontram intimamente relacionados com o desenvolvimento e com a percepção sobre as tarefas académicas (em particular a avaliação). Por outro lado, o desenvolvimento conceptual dos sujeitos face ao conhecimento académico é, simultaneamente, função e consequência do estilo de abordagem ao estudo (Entwistle 2006). Richardson (2011) sublinha, por seu turno, que os estudantes que revelam percepções positivas do contexto académico tendem a adotar uma abordagem profunda, verificando-se uma utilização reduzida de abordagens superficiais (Duff, Boyle, Dunleavy e Ferguson, 2004; Swanberg & Martinsen, 2010; Van Bragt, Bakx, Van der Sanden & Croon, 2007).

Estudos anteriores indicam também uma perspectiva desenvolvimental nas abordagens à aprendizagem verificando-se que estudantes mais velhos e que frequentam fases mais avançadas dos cursos utilizam, geralmente, abordagens profundas. Estes resultados poderão ser consequência da maturação intelectual ou de mudanças recentes nos métodos de ensino (Rodriguez & Cano, 2007; Zhang & Watkins, 2001). Assim, a abordagem à aprendizagem pode ser influenciada por características pessoais dos alunos (como a capacidade) mas, também, pelas tarefas e pelas condições para realização dessas tarefas. Podem ainda ter impacto a estrutura curricular do curso, os métodos de ensino e de avaliação (Laird, Shoup, Kuh & Schwarz, 2008).

A investigação estabelece também relações entre os tipos de abordagens à aprendizagem e a realização académica (Bliuc, Ellis, Goodyear, & Hendres, 2011; Diseth, 2007; Lietz & Matthews, 2010), sendo esta mais favorecida quando o estudante mobiliza a abordagem profunda. A abordagem superficial parece associar-se a uma motivação instrumental (o estudo é encarado como uma obrigação, ou como meio para conseguir ter uma profissão no futuro) onde as tarefas académicas são encaradas como uma imposição externa. Por isso, os estudantes que usam este tipo de abordagem baseiam o estudo na memorização rotineira, sem envolver qualquer compreensão (Rosário *et al.*, 2010). A motivação intrínseca, por seu turno, apresenta uma relação positiva com a abordagem profunda.

Finalmente, a abordagem estratégica tem subjacente a motivação para a realização, assim como um *stress* positivo em relação a situações de avaliação (Duarte, 2007). As abordagens à aprendizagem relacionam-se diretamente com os resultados de aprendizagem e com o sucesso académico. A abordagem superficial apresenta uma relação negativa com o sucesso académico e as abordagens estratégica e profunda apresentam uma relação positiva com um elevado rendimento académico (Bliuc, Ellis, Goodyear, & Hendres, 2011; Lietz & Matthews, 2010). A aprendizagem no ensino superior exige o recurso a diferentes abordagens à aprendizagem (Tavares *et al.*, 2003) e saber utilizar de forma coordenada as várias abordagens, por relação com as tarefas de aprendizagem, é a forma mais apropriada de ajuste às exigências e desafios colocados pela frequência universitária.

Quando os estudantes ingressam no Ensino Superior apresentam abordagens à aprendizagem determinadas pelas suas experiências prévias e por características de personalidade (Pee, Woodman, Fry, & Davenport, 2000). Para além disso, os estilos de ensino também podem influenciar as abordagens à aprendizagem adoptadas pelos estudantes o que as torna susceptíveis de serem influenciadas por factores intrínsecos e extrínsecos. Assim, é fundamental criar contextos de aprendizagem que estimulem abordagens mais profundas logo no primeiro ano de frequência universitária e que os estilos de ensino adoptados pelos docentes encorajem a procura de significado na realização das tarefas académicas (Hall, Ramsay, & Raven, 2004; Herington & Weaven, 2008).

Andreou, Vlachos e Andreou (2006) examinaram as abordagens à aprendizagem por relação com o género, a idade e as disciplinas académicas. Os resultados sugeriram que os estudantes do género masculino utilizavam mais frequentemente a abordagem estratégica, o que indicava maior clareza na definição de objetivos e maior investimento no trabalho através da utilização dos recursos e das condições necessárias à obtenção de sucesso académico. Tavares *et al.* (2003) verificaram que os estudantes do sexo feminino apresentaram, tendencialmente, melhores estratégias de estudo, em comparação com os estudantes do sexo masculino.

Rollnick, Davidowitz, Keane, Bapoo & Magadla (2008) concluíram que experiências de aprendizagem de elevada qualidade se relacionam com cursos em que as abordagens ao ensino são coerentes com as percepções dos estudantes sobre o ensino e sobre o contexto de aprendizagem. O uso de estratégias metacognitivas e a compreensão dos estudantes

sobre as abordagens à aprendizagem poderão ser determinantes para alcançar o sucesso académico.

2. Método

Neste trabalho pretendemos apresentar os estudos de validade do *Approaches to Study Inventory* – ASIr (Chaleta & Entwistle, 2011). Os estudos realizados nesta área identificaram três tipos de abordagem ao estudo, *superficial*, *profunda* e *estratégica* (Entwistle, 2000; 2009). Para além de testarmos a validade do constructo de abordagens à aprendizagem para a população estudantil do ensino superior angolano pretendemos ainda averiguar se existem diferenças entre os estudantes ao nível do ano de frequência (1º e 3º) e do género.

2.1. Participantes

Para realizar este estudo recolhemos uma amostra de 542 estudantes que frequentavam o 1º e o 3º ano de cursos de licenciatura. Assim, o critério de selecção da amostra adoptado consistiu em distribuir os questionários a todos os estudantes que se encontrassem nas salas de aula e acessem em participar na investigação.

Tabela 1 – Estudantes por ano de frequência/género

ANO	M		F		Total	%
	N	%	N	%		
1º Ano	143	26.4	168	31.0	256	52.5
3º Ano	113	20.8	118	21.8	286	47.5
	256	47.2	286	52.8	542	100

A distribuição por sexo em relação ao ano de frequência pode ser observada na Tabela 1 que nos mostra que em ambas os anos a maioria é constituída por estudantes do sexo feminino sendo essa diferença mais acentuada no 1º ano dos cursos em que as raparigas representam 31% e os rapazes 21.8%.

2.2. Instrumentos e procedimentos

Muitos dados diferentes sobre as abordagens à aprendizagem foram testados na última década, e estes, em conjunto com as análises resultantes, ajudaram a identificar quais os itens e as sub-escalas razoavelmente estáveis em diferentes cursos e instituições e quais as mais sensíveis ao ambiente de aprendizagem. O ASIr- *Approaches to Study Inventory* foi submetido a uma nova revisão realizada com 817 estudantes do 1º ano de vários cursos (artes, ciências sociais, ciências exactas e engenharias) do ensino superior (Entwistle, 2006) determinando uma nova versão (Tabela 2).

Os participantes assinalaram a frequência com que utilizaram cada uma das abordagens indicadas, de acordo com uma escala tipo *Likert* de 5 pontos (1 - discordo a 5 - concordo).

Tabela 2 - Escalas e sub-escalas do *ASSIST* (Entwistle, 2006)

ABORDAGENS À APRENDIZAGEM		SUB-ESCALAS
Abordagens à Aprendizagem	Abordagem profunda	Procura de significado
		Relacionamento de ideias
		Uso da evidência
		Interesse em ideias
		Monitorização da eficácia
	Abordagem estratégica	Organização do estudo
		Gestão do tempo
		Alerta para a avaliação
		Motivação para a realização
	Abordagem superficial apática	Ausência de compreensão
		Ausência de objectivo
		Programas limitados
Medo do fracasso		

No que se refere às abordagens à aprendizagem a escala da abordagem superficial revelou alguns problemas de baixa validade interna. Assim, foi desenhada uma nova combinação de itens que podem ser descritos, no seu conjunto, como abordagem superficial apática. A literatura tinha indicado a importância da relação entre a aprendizagem e a consciência metacognitiva e foi decidido desenvolver uma escala para este constructo a título experimental. A consciência metacognitiva passou a ser denominada como Monitorização da Eficácia (Entwistle, 2006).

Em geral, verificou-se que a abordagem profunda se encontrava associada a uma orientação intrínseca para o curso, com preferência pelo tipo de ensino e cursos apoiados em abordagens profundas. A abordagem estratégica estava associada ao sentir-se bem preparado para o ensino superior, poder trabalhar de forma independente, ter conhecimentos prévios, boas habilidades de estudo e ser capaz de organizar a vida pessoal. A abordagem superficial apática associava-se ao sentir que o conhecimento pertinente anterior era inadequado e insuficiente.

3. Resultados

Num primeiro momento apresentamos as características metrológicas das escalas em função das médias (M), desvio padrão (DP), indicadores de curtose e de assimetria.

Tabela 3 - Características metrológicas das escalas do *ASSIST*

ABORDAGENS	SU-ESCALAS	M	DP	Assimetria	Curtose
PROFUNDA	Procura de significado	12.77	1.78	-.399	-.318
	Relacionamento de ideias	12.64	1.71	-.342	.190
	Uso da demonstração	13.11	1.54	-.406	1.149
	Interesse em ideias	15.70	2.09	-.328	.513
	Monitorização da eficácia	17.52	2.09	-.495	.194
ESTRATÉGICA	Organização do estudo	12.39	1.82	-.369	.138
	Gestão do tempo	12.69	1.93	-.456	.204
	Alerta para a avaliação	8.83	1.66	-.461	.047
	Motivação para a realização	13.58	1.81	-.697	.238
SUPERFICIAL	Ausência de compreensão	9.94	2.56	-.165	-.545
	Ausência de objectivo	11.12	2.18	-.271	-.018
	Programas restritos	7.02	1.97	.104	-.465
	Medo do fracasso	12.16	1.96	-.287	-.048

Os valores obtidos apontam médias próximas ou acima do valor intermédio da respetiva distribuição. Os valores da assimetria e da curtose situam-se abaixo da unidade como é desejável (Almeida & Freire, 2000).

A análise estatística efetuada ao ASSIST revela valores de adequação para o índice de KMO = .78, apresentando o teste de esfericidade de Bartlett valores muito adequados ($\chi^2_{(1326)} = 5988,438$; $p=.000$), o que indica que a análise das componentes principais pode ser feita e que as variáveis são correlacionáveis.

Para testar a validade interna do questionário procedemos à análise fatorial (componentes principais com rotação *varimax*) tendo sido considerados todos os fatores isolados com valor-próprio (*eigen-value*) igual ou superior à unidade e ao estudo da consistência interna das escalas. As 13 sub-escalas resultantes são explicadas em 51.7% pela estrutura fatorial obtida.

Tabela 4 – Estrutura factorial e consistência interna do ASIA

ABORDAGENS		Entwistle (2006)		Estudo actual*	
		N= 817; 54.5%		N=542; 51.7%	
Escalas	Subescalas	Itens	α	Itens	α
PROFUNDA	Procura de significado	4, 17, 30, 43	.73	17, 30, 41, 43	.60
	Relacionamento de ideias	11,21,33,46	.79	4, 11, 21, 46	.60
	Uso da demonstração	9,23,36,49	.77	9, 23, 36, 49	.66
	Interesse por ideias	13,26,39,52	.65	13,26,33,39,52	.65
	Monitorização da eficácia	7, 20, 34, 47	.45	7,20,24,34,47	.64
ESTRATÉGICA	Estudo organizado	1, 14, 27, 40	.76	1, 14, 27, 40	.58
	Gestão do tempo	5,18,31,44	.87	5, 18, 31, 44	.64
	Alerta para a avaliação	2, 15, 28,41	.72	2, 15, 28	.43
	Motivação para a realização	10,24,37,50	.67	10, 24, 37, 50	.61
SUPERFICIAL	Ausência de objectivo	3,16,29,42	.42	3, 16, 29, 42	.60
	Ausência de compreensão	6,19,32,45	.77	6, 32, 19, 45	.44
	Programas restritos	12,25,38,51	.42	12, 25, 38	.60
	Medo do fracasso	8,22,35,48	.73	8, 22, 35, 48	.64

*Eliminado item 51

Tal como sublinhado por Maroco e Garcia-Marques (2006), de um modo geral, para um instrumento ou teste ser classificado como apresentando fiabilidade apropriada o valor de

α deverá ser, pelo menos de .70. Contudo, os autores acrescentam que em alguns cenários de investigação das ciências sociais um $\alpha = .60$ pode considerar-se aceitável desde que os resultados obtidos com esse instrumento sejam interpretados com precaução. Neste caso e tendo por referência o estudo de Entwistle (2006) apresentamos também a subescala *atenção aos resultados de avaliação* com $\alpha = .44$, havendo necessidade de examinar atentamente os itens que a compõem.

Para verificar se existiam diferenças entre os estudantes ao nível do ano de frequência e do género recorreremos ao teste de Mann-Whitney (análise de variância não paramétrica) que permite testar a igualdade de distribuições em duas amostras independentes em situações em que não é encontrada homogeneidade de variância, como é o caso particular do presente estudo. Os resultados indicaram não existirem diferenças estatisticamente significativas em ambas as situações (ano de frequência e género).

4. Conclusões

Embora já se tivesse feito a adaptação para estudantes africanos de língua inglesa não existiam, até ao momento, quaisquer estudos em amostras africanas de língua portuguesa. Tal como noutros estudos transculturais verificámos que a estrutura do ASI se mantém para a população estudantil angolana (ASIA). Apenas na subescala *alerta para a avaliação* os valores de alfa revelam fraca consistência interna tornando-se necessário examinar atentamente os itens que a compõem.

Diferentemente de alguns estudos anteriormente realizados verificámos que não existem diferenças entre os estudantes que frequentam o 1º e o 3º ano dos cursos pelo que não podemos confirmar a existência de evolução no tipo de abordagem (de superficial para profunda) ao longo percurso académico destes estudantes. A análise tendo em conta o género indica, também não existem diferenças estatisticamente significativas.

Referências

- Almeida, L. & Freire, T. (2000). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilíbrios.
- Almeida, P., Teixeira-Dias, J., Martinho, M., & Balasooriya, C. (2011). The interplay between students' perceptions of context and approaches to learning. *Research Papers in Education*, 26(2), 149-169.
- Andreou E., Vlachos F., & Andreou, G. (2006): Approaches to studying among Greek university students: the impact of gender, age, academic discipline and handedness, *Educational Research*, 48(3), 301-311.
- Ausubel, D., Novak, J. & Hanesian, H. (1980). *Psicologia educacional*. Rio de Janeiro: Editora Interamericana.
- Balasooriya, C, Toohey, S., & Hughes, C. (2009). The cross-over phenomenon: unexpected patterns of change in students' approaches to learning. *Studies in Higher Education*, 34(7), 781–794.
- Beck, I & Carpenter, P. (1986). Cognitive Approaches to Understanding Reading – Implications for Instructional Practice. *American Psychologist*, 4, 10, 1098-1105.
- Biggs, J.B. (1984). Learning strategies, student motivation patterns and subjectively perceived success. . In J. Kirby (Ed), *Cognitive Strategies and Educational Performance* (pp. 78-112). New York: Academic Press.
- Biggs, J. (1994). Approaches to learning: Nature and measurement of. *The International Encyclopedia of Education*, Vol.1 (2nd ed.). Oxford: Pergamon Press.
- Biggs, J.B. (1998). Learning from the Confucian heritage: so size doesn't matter? *International Journal of Educational Research*, 29, 723-738.
- Biggs, J.B. & Kirby, J. (1984). Differentiation of learning processes within ability groups. *Educational Psychology*, 4, 21-39.
- Bliuc, A., Ellis, R., Goodyear, P., & Hendres, D. (2011). The role of social identification as university student in learning: relationships between students' social identity, approaches to learning, and academic achievement. *Educational Psychology*, 31(5), 559–574.

- Chaleta, M. E. (2003). *Abordagens ao Estudo e estratégias de Aprendizagem no Ensino Superior*. Universidade de Évora (tese de doutoramento não publicada).
- Chaleta, E & Entwistle, N. (2011). Abordagens à aprendizagem em estudantes do ensino superior português – revisão do ASSIST- sv. *Educação: Temas e Problemas*, 9.
- Chaleta, E., Grácio, L., Machado, C., Ferreira, I., & Correia, R. (2010). Qualidade da Aprendizagem no Ensino Superior - Concepções, Abordagens à Aprendizagem e Preferência pelo Ensino. *TMQ Qualidade: A Qualidade numa Perspectiva Multi e Interdisciplinar*, 1, 248-262.
- Christensen, C., Massey, D. & Isaacs, P. (1991). Cognitive strategies and study habits: An analysis of the measurement of tertiary students learning. *British Journal of Educational Psychology*, 61, 290-299.
- Clough, E. (1986). *Study and examination techniques*. London: Hodder and Stoughton Educational.
- Diseth, Å. (2007). Approaches to learning, course experience and examination grade among undergraduate psychology students: testing of mediator effects and construct validity. *Studies in Higher Education*, 32(3), pp. 373–388.
- Duarte, A. (2007). Conceptions of learning and approaches to learning in Portuguese students. *High Educ*, 54, 781–794.
- Duff, A., Boyle, E., Dunleavy, K., & Ferguson, J. (2004). The relationship between personality, approach to learning and academic performance. *Personality and Individual Differences*, 36, 1907–1920
- Ellis, R., Ginns, P., & Piggott, L. (2009). E-learning in higher education: some key aspects and their relationship to approaches to study. *Higher Education Research & Development*, 28(3), 303–318.
- Entwistle, N. (1986). O ensino e a qualidade da aprendizagem no ensino superior. *Análise Psicológica*, V, (1), 141-153.
- Entwistle, N. (1988). *Styles of Learning and Teaching*. London: David Fulton.
- Entwistle, N. (1998). Approaches to learning and forms of understanding. In D. Dart & G. Boulton-Lewis (Eds.). *Teaching and Learning in Higher Education: From Theory to Practice* (pp. 32-51). Melbourne: Australian Council for Educational Research.
- Entwistle, N. (2000). Approaches to studying and levels of understanding: the influences of teaching and assessment. In J. Smart (Ed). *Higher Education: Handbook of Theory and Research* (XV) (pp. 156-218). Edinburgh: Scottish Academic Press.

- Entwistle, N. (2001). Promoting Deep Learning Through Teaching and Assessment. In R. Sousa, E. Sousa, F. Lemos & C. Januário (Orgs), *Actas do III Simpósio - Pedagogia na Universidade* (pp. 7-24). Lisboa: Reitoria da Universidade Técnica de Lisboa.
- Entwistle, N. (2006). Scoring Key for the Approaches and Study Skills Inventory for Students - ASSIST (Documento cedido pelo autor, não publicado).
- Entwistle, N. (2009). *Teaching for Understanding at University. Deep Approaches and distinctive Ways of Thinking*. United Kingdom: Palgrave and Macmillan.
- Entwistle, N., Koséki, B. & Pollitt (1987). Measuring styles of learning and motivation. *European Journal of Psychology of Education*, II, (2), 183-203.
- Entwistle, N. & Waterston, S. (1988). Approaches to studying and levels of processing in university students. *British Journal of Educational Psychology*, 58, 258-265.
- Fyrenius, A., Wirell, S., & Silén, C. (2007). Student approaches to achieving understanding—approaches to learning revisited. *Studies in Higher Education*, 32(2), 149–165.
- Goodyear, P., & Ellis, R.A. (2008). University students' approaches to learning: rethinking the place of technology. *Distance Education*, 29(2), 141–152.
- Hall, M., Ramsay, A., & Raven, J. (2004). Changing the learning environment to promote deep learning approaches in first year accounting students. *Accounting Education: An International Journal*, 13(4), 487-505.
- Heikkilä, A., & Lonka, K. (2006). Studying in higher education: students' approaches to learning, self-regulation, and cognitive strategies. *Studies in Higher Education*, 31(1), 99–117.
- Herington, C., & Weaven, S. (2008). Action Research and Reflection on Student Approaches to Learning in Large First Year University Classes. *The Australian Educational Researcher*, 35(3), 111-134.
- Jungert, T., & Rosander, M. (2009). Relationships between students' strategies for influencing their study environment and their strategic approach to studying. *Studies in Higher Education*, 34(2), 139-152.
- Laird, L., Shoup, R., Kuh, G., Schwarz, M. (2008). The Effects of Discipline on Deep Approaches to Student Learning and College Outcomes. *Research in Higher Education*, 49, 469-494.
- Lietz, P., & Matthews, B. (2010). The Effects of College Students' Personal Values on Changes in Learning Approaches. *Research in Higher Education*, 51, 65-87.

- Maroco, J. e Garcia-Marques. T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Marton, F. (1981). Phenomenography: Describing conceptions of the world around us. *Instructional Science*. 10, 177-220.
- Marton, F. (1983). Beyond Individual Differences. *Educational Psychology*, 3, (3, 4), 289-303.
- Marton, F. (1986). Phenomenography – A research approach to investigation different understandings of reality. *Journal of Thought*. 21, 3, 28-49.
- Marton, F. & Booth, S. (1997). *Learning and awareness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Marton, F., & Pong, W. (2005). On the unit of description in phenomenography. *Higher Education Research & Development*, 24(4), 335-348.
- Marton, F. & Säljö, R. (1976). On qualitative differences in learning: I - Outcome and Processes. *British Journal of Educational Psychology*, 46, 4-11.
- Pee, B., Woodman, T., Fry, H., & Davenport, E. S. (2000). Practice-based learning: Views in the development of a reflective learning tool. *Medical Education*, 34, 754-761.
- Pettersen, R. (2010). Validation of Approaches to Studying Inventories in a Norwegian Context: In Search of “Quick-and-Easy” and Short Versions of the ASI. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 54(3), 239–261.
- Prosser, M., Trigwell, K. & Taylor, P. (1994). A phenomenographic study of academic’s conceptions of science learning and teaching. *Learning and Instruction*, 4, 217-232.
- Ramsden, P. & Entwistle, N. (1981). Effects of academic departments on students approaches to studying. *British Journal of Educational Psychology*, 51, 368-383.
- Richardson, J. (1983). Student learning in higher education. *Educational Psychology*, 3, (3,4), 305-331
- Richardson, J. (2011). Approaches to studying, conceptions of learning and learning styles in higher education. *Learning and Individual Differences*, 21, 288–293.
- Rollnick, M, Davidowitz, B., Keane, M., Bapoo, A. & Magadla, L. (2008). Students’ learning-approach profiles in relation to their university experience and success. *Teaching in Higher Education*, 13(1), 29-42.
- Rodriguez, L., & Cano, F. (2007). The learning approaches and epistemological beliefs of university students: a cross-sectional and longitudinal study. *Studies in Higher Education*, 32(5), 647–667.

- Rosário, P., Ferreira, I. & Guimarães, C. (2001). Abordagens ao estudo em alunos de alto rendimento. *Sobredotação*, 2(2), 121-137.
- Rosário, P., Núñez, J., González-Piende, J., Valle, A., Trigo, L., & Guimarães, C. (2010). Enhancing self-regulation and approaches to learning in first-year college students: a narrative-based programme assessed in the Iberian Peninsula. *European Journal of Educational Psychology*, 25, 411-428.
- Rosário, P., & Oliveira, M. C. (2006). Mapear o estudar no ensino superior: abordagens dos alunos ao estudo numa E.S.E. *Saber (e) Educar*, 11, 23-38. *Higher Education*, 41, 239–261.
- Struyven, K., Dochy, F., Janssens, S., Schelfhout, W., & Gielen, S. (2006). On the dynamics of students' approaches to learning: The effects of the teaching/learning environment. *Learning and Instruction*, xx, 1-16.
- Swanberg, A.; & Martinsen, Ø (2010). Personality, approaches to learning and achievement. *Educational Psychology*, 30 (1), 75-88.
- Tavares, J., Bessa, J., Almeida, L., Medeiros, M. T., Peixoto, E., & Ferreira, J. (2003). Atitudes e estratégias de aprendizagem em estudantes do Ensino Superior: Estudo na Universidade dos Açores. *Análise Psicológica*, 4(XXI), 475-484.
- Van Bragt, C, Bakx, A., Van der Sanden, J., & Croon, M. (2007). Students' approaches to learning when entering higher education: Differences between students with senior general secondary and senior secondary educational backgrounds. *Learning and Individual Differences*, 17, 83-96.
- Zhang, L., & Watkins, D. (2001). Cognitive development and student approaches to learning: An investigation of Perry's theory with Chinese and U.S. university students. *Higher Education*, 41, 239-261.

Curriculum Vitae:

Elisa Chaleta, Doutoramento em Psicologia pela Universidade de Évora em 2003. Actualmente Professora Auxiliar do Departamento de Psicologia da Universidade de Évora e investigadora no CIEP-UE. Área de investigação actual no domínio da Aprendizagem no Ensino Superior.

Luís Sebastião, Doutoramento em Ciências da Educação, especialidade em Filosofia da Educação, pela Universidade de Évora, em 2001. Actualmente Professor Auxiliar do Departamento de Pedagogia e Educação da Universidade de Évora e investigador no CIEP-UE. Área de investigação actual no domínio da Filosofia da Educação e Bioética.

Authors Profiles:

Elisa Chaleta has received a Ph.D. from University of Évora – Portugal in 2003. Is now an Assistant Professor at the Psychology Department of the University of Évora - Portugal and a Researcher of CIEP-UE. Her research interests are in the area of Learning and Teaching in Higher Education.

Luis Sebastião has received a Ph.D. from University of Évora – Portugal in 2001. Is now an Assistant Professor at the Pedagogy and Education Department of the University of Évora - Portugal and a Researcher of CIEP-UE. Research interests in the area of Philosophy of Education and Bioethics.